

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PARA LA
EMPRESA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S**

INVESTIGADOR PRINCIPAL:

Mg. PAOLA ANDREA ECHEVERRI GÚTIERREZ

INVESTIGADOR AUXILIAR:

MELISSA CASTAÑO HOYOS

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA COMERCIAL

PEREIRA

2017

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PARA LA
EMPRESA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S**

INVESTIGADOR PRINCIPAL:

Mg. PAOLA ANDREA ECHEVERRI GÚTIERREZ

INVESTIGADOR AUXILIAR:

MELISSA CASTAÑO HOYOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA COMERCIAL

PEREIRA

2017

CONTENIDO

CONTENIDO	3
1. RESUMEN DEL PROYECTO.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Antecedentes del problema.	10
2.2 Descripción del problema.	15
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
4.1 Objetivo general.	19
4.2 Objetivos específicos.	19
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
5.1 Tipo de estudio.....	20
5.2 Método de investigación.	20
5.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.....	21
6. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
6.1 Marco teórico.	22
6.1.1 Las cinco fuerzas de Porter	22
6.1.2. La cadena de valor	26
6.1.3 Modelo de competitividad empresarial.....	29
6.2 Marco conceptual.....	33
6.3 Marco espacial y temporal	34
6.4 Marco legal.....	37
7. CARACTERIZAR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIS (VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL) EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS.	39
8. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S.	74
Actividades primarias de la empresa Proyectos y Construcciones triple A S.A.S.	76
Actividades secundarias de la empresa Proyectos y Construcciones triple A S.A.S.....	82
9. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE MANUEL HUMBERTO JIMÉNEZ.	93
EMPRESA ASUL S.A.S	101

CFC & A	105
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S	109
10. Análisis del modelo.....	113
10. CONCLUSIONES	118
11. RECOMENDACIONES	120
12. BIBLIOGRAFIA	121
13. ANEXOS.	124

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. El modelo de las cinco fuerzas de porter.	23
Figura 2. La cadena de valor	27
Figura 3. Organigrama Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S.	27
Figura 4. Cadena de valor, proyectos y construcciones triple a s.a.s	755

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño promedio del hogar.	50
Tabla 2. Tipos de productos sustitutos para las viviendas de interés social.	55
Tabla 3. Precios aproximados de los productos sustitutos de las viviendas de interés social.	57
Tabla 4. Productos sustitutos cercanos.	60
Tabla 5. Constructoras de la región.	61
Tabla 6. Proveedores en pereira y dosquebradas	64
Tabla 7. Cinco fuerzas de porter, resumen.	68
Tabla 8. Elementos que generan valor y reducen costos (fuentes de diferenciación).	90
Tabla 9. Indicadores de medición, proyectos y construcciones triple a s.a.s 92	92
Tabla 10. Factores, criterios y puntajes establecidos para el modelo.	94
Tabla 11. Factores, criterios y puntajes azul s.a.s 102	102
Tabla 12. Factores, criterios y puntajes cfc & a constructora..... 106	106
Tabla 13. Factores, criterios y puntajes proyectos y construcciones triple a s.a.s.. 110	110

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1. Competitividad 32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de competitividad, empresas investigadas.	113
Gráfico 2. Nivel de competitividad azul s.a	114
Grafico 3. Nivel de competitividad cfc & a.....	115
Gráfico 4. Nivel de competitividad proyectos y construcciones triple a sas	116

1. RESUMEN DEL PROYECTO

En la actualidad, cada vez son más grandes los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, debido a la competitividad existente en todos los sectores productivos y de servicios, no solo a nivel local si no también nacional e internacional, lo que hace necesario que las empresas creen factores diferenciadores con el fin de competir en el mercado que permita obtener estabilidad y posicionamiento que genere crecimiento a la empresa.

Con el desarrollo de esta investigación, se busca implementar un modelo empresarial que determine el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, una constructora de viviendas de interés social en el municipio de Dosquebradas, Risaralda; donde la demanda del sector es cada vez mayor, pero de igual forma la competencia entre las constructoras.

Para la implementación del modelo, en primera instancia es necesario caracterizar el sector de la construcción en el municipio de Dosquebradas, utilizando la teoría de las cinco fuerzas de Porter, que permitan analizar cuál es el estado actual de la empresa respecto a otras constructoras y cuáles son los factores externos a los que debe apostar para mejorar su posicionamiento en el mercado, de igual manera se establecerá la cadena de valor de Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S con el fin de identificar todas las actividades primarias y de apoyo que generan valor a la empresa; para finalmente determinar el nivel de competitividad empresarial basada en la metodología de Manuel Humberto Jiménez, que definirá aquellos factores ya sean productivos, comerciales, financieros, gerenciales, ciencia y tecnología y/o internacionalización, en los que la empresa presenta falencias, para posteriormente crear estrategias que permitan el mejoramiento de la organización.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema.

A continuación se presentaran tres investigaciones realizadas a nivel local, nacional, e internacional, que permitirán conocer el análisis elaborado a diferentes empresas y entidades gubernamentales, acerca de la factibilidad para la implementación de viviendas de interés social en diferentes lugares, las estrategias a utilizar para lograr la competitividad empresarial y algunos modelos de gestión que permitieron el crecimiento de este tipo de empresas.

La primer investigación analizada en el ámbito local se titula “Propuesta de base sustentable para la implementación de viviendas de interés social en el municipio de Pereira”¹ con el cual se pretendió hacer una aproximación a ciertos aspectos incluyentes que se tendrían que concebir en un plan de vivienda prioritaria en Pereira, esto a través de la elaboración de un diagnóstico que permitiera reconocer la situación de vivienda de interés social en el municipio, mediante el estudio de los Planes de Desarrollo Municipal, los acuerdos promulgados por el Consejo Municipal y los informes de gestión realizados por la administración municipal acerca del tema.²

A manera de hipótesis esta investigación plantea, como “la falta de una política de vivienda en la ciudad ha generado que el municipio limite sus funciones a la dinámica nacional de producción de vivienda, conllevando a una insipiente acción económica para atender integralmente el problema de déficit habitacional para las personas de bajos ingresos.”³

¹CARMONA VANEGAS, Jorge Mario. Propuesta de base sustentable para la implementación de viviendas de interés social en el municipio de Pereira. Pereira, 2011, 141p. Trabajo de grado (administrador ambiental). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Ambientales.

²Ibíd., p.108.

³Ibíd., p.10.

En la ejecución del proyecto se inició un recorrido por los Acuerdos Municipales de 1931 hasta 1990 con el fin de conocer cómo el municipio actuaba en este tema, además de los Planes de Desarrollo Municipal y los Informes de Gestión correspondientes a las dos últimas décadas, los cuales permitieron plantear las características determinantes para que un plan de vivienda sea integral e integrante de sus actores-autores, para confluir en un proceso sustentable; entre las características que los investigadores definieron, se encuentra: primero, el diseño participativo que considera que las diferencias culturales no deben ser un obstáculo para emprender mecanismos de participación ciudadana; segundo, la vivienda productiva de manera tal que los tipos de vivienda sean adaptados de acuerdo a la población que se pretenda instalar en estas, obteniendo una alternativa dinámica social que puede mejorar las relaciones intrabarriales para disponer de los espacios propicios en el desarrollo de actividades económicas; tercero, las Eco-tecnologías adecuadas, la cual busca que los impactos a los ecosistemas sean mínimos por lo cual dependen directamente de los materiales o técnicas convencionales utilizados. Por último, es necesario organizar la demanda a través de la identificación de las personas a quienes va dirigida este tipo de vivienda, de manera tal que permita contemplar las disposiciones de las asociaciones populares de vivienda, además de fomentar la capacidad de ahorro y mejorar el empoderamiento de la misma.⁴

Se concluye entonces, que el problema no se encuentra en la producción en masa de soluciones habitacionales; si no en factores estructurales propios del sistema económico del país, sin embargo, el *modus operandi* de los planes de vivienda pueden mejorar, si se crean alternativas incluyentes y procedimentales para mejorar el proceso social de la vivienda, puesto que la misma tiene que ser vista como la solución a las comunidades y no como la solución al populismo administrativo.⁵

La segunda investigación analizada, permite contextualizar el tema en el ámbito nacional y es titulada “Estrategias de crecimiento y competitividad en la

⁴ Ibíd., p.114-118.

⁵Ibíd., p. 122.

constructora CIMCOL para su posicionamiento en el mercado”⁶, cuya finalidad fue “Diseñar estrategias que permitan a la empresa CIMCOL S.A, continuidad en el mercado con alto nivel de competitividad.”⁷ Esto a través del desarrollo de un diagnóstico del modelo estratégico en el proceso administrativo de la empresa con miras a lograr un mejor nivel de competitividad que conlleve a definir el plan de acción.

Con el desarrollo de esta investigación, se buscó adelantar un estudio técnico administrativo, que orientara a la gerencia de la empresa hacia la formulación de alternativas de desarrollo que le permitan hacerse más competitiva y fuerte en el mercado de la construcción, para lo cual se realizaron diferentes análisis del entorno externo e interno de la empresa donde se abarcaron aspectos políticos, económicos, sociales y demográficos, tecnológicos, ambientales y legislativos, así mismo se hizo referencia a las estructuras de mercado, fuerzas competitivas, cadena de valor y se presentó la matriz DOFA de la empresa, donde se destacó el éxito de los proyectos de CIMCOL S.A. lo que le permitió ser no solo una constructora más del sector, sino una estructuradora de proyectos con alto sentido de valor para el cliente.⁸

“Se analiza además el modelo de gestión estratégica actual de la empresa (Balanced Score Card,) como modelo de gestión y control, lo que permitió plantear algunos indicadores de medición para la evaluación de la gestión orientada a la estrategia, los cuales se acompañan con una meta cuantitativa a alcanzar”.⁹

⁶SANTOS FUENTES, Lizeth Johana. Estrategias de Crecimiento y competitividad en la constructora CIMCOL para su posicionamiento en el mercado. Bogotá, 2013, 44p. Trabajo de grado (administración de empresas). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.

⁷ Ibíd., p. 4.

⁸ Ibíd., p.6.

⁹ Ibíd., p.21-22.

Por último se planteó un plan de acción cuyo propósito fue orientar la parte administrativa de CIMCOL S.A. para lograr una gestión estratégica direccionada hacia la competitividad y sostenibilidad, en donde los modelos y herramientas de gestión expuestos pueden ser aplicados en diferentes actividades o etapas. Dicho plan de acción tuvo por objetivos: Orientar los procesos de la empresa hacia la mejora logrando certificaciones de calidad; desarrollar programas de capacitación permanente del recurso humano; adoptar e implementar nuevas tecnologías en los proyectos de construcción, establecer los modelos de contratación que se desean abarcar, disponer de fuentes de financiación externas que permitan crecer como empresa y que faciliten la realización de proyectos y establecer alianzas estratégicas con empresas de sectores complementarios al nivel nacional y/o internacional.¹⁰

Como conclusión se logra identificar a CIMCOL S.A. como empresa activa del sector de la construcción en Colombia, posicionada en la ciudad de Ibagué dada sus condiciones de crecimiento y desarrollo y se llevó a cabo la propuesta y descripción de algunas alternativas a las que CIMCOL S.A. puede recurrir para su gestión estratégica en diferentes niveles como el Lean Construcción, para su aplicación al nivel de procesos y mercado de capitales, para la diversificación de fuentes de financiación y participación en proyectos nacionales, para lograr contratos de urbanización en diferentes departamentos del país, además de CLUSTERS, como herramienta de competitividad y sostenibilidad.

La Tercera investigación analizada fue a nivel internacional y se titula “Implementación de un modelo de gestión de la innovación, en las capacidades esenciales de la nueva empresa desarrolladora de vivienda como elemento clave para el incremento de su competitividad, cuya finalidad es implementar un modelo de gestión de innovación tecnológica adecuado para un pequeña empresa desarrolladora de vivienda.”¹¹

¹⁰ Ibid., p.41.

¹¹HUERTA REYNOSO, Gabriela. Implementación de un de gestión de la innovación, en las capacidades esenciales de la nueva empresa desarrolladora de vivienda como elemento clave para el incremento de su competitividad. Querétaro, 2010, 167p. Trabajo de grado (maestra en administración de la construcción). Instituto Tecnológico de la Construcción. Facultad de Construcción.

La Hipótesis de esta investigación argumenta que si se implementa un modelo de gestión de innovación tecnológica en una pequeña empresa del sector de la construcción, incrementara su competitividad. Para comprobarla es necesaria la documentación de los conocimientos de innovación que a la fecha se han desarrollado, en el orden necesario para que la comunidad de la industria de la construcción pueda asimilar las herramientas de la investigación, desarrollo e innovación, que logren obtener beneficios no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial.¹²

En el desarrollo de la investigación se tiene en cuenta que las empresas que han estandarizado su calidad mediante un sistema de gestión de calidad, han logrado competir con mayor éxito en el mercado, sin desconocer que las estructuras organizacionales no adoptan con facilidad esta filosofía, aunque los modelos de gestión de innovación tecnológica se han aplicado a empresas ajenas al ramo construcción en el país, se pueden obtener datos específicos para formular el modelo de gestión para el sector objetivo.

Inicialmente se plantea el fundamento metodológico de la investigación, los conceptos y herramientas necesarias para la implementación de un sistema de gestión de innovación y se analizan las ventajas y desventajas de este sector a nivel mundial, su problemática, encontrando algunos como la práctica frecuente de proyectos temporales, su dependencia a los ciclos económicos del entorno y la falta de gestión del conocimiento. Se plantea además un modelo práctico para la empresa OWS de México, S.A. recopilando información, tales como las estrategias, organización, capacidades esenciales y tecnológicas, procesos y productos, situación financiera y por último se realiza un cuestionario sobre la actividad de la I+D (Investigación y desarrollo) y la I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) que realiza la empresa lo que permite determinar la factibilidad de la implementación del modelo de gestión.¹³

Es así como se logra definir que para una pequeña empresa puede resultar muy costoso la implementación de un modelo de gestión de innovación tecnológica por los sistemas de vigilancia tecnológica y de aprendizaje, (hardware y software) para crear sus bases de datos, ya que la mayoría de estos sistemas están diseñados para grandes y medianas empresas, lo cual resultan ser muy costosos, además de las capacitaciones que se le deben brindar a todo el recurso humano, por lo cual

¹² Ibíd., p.9.

¹³ Ibíd., p.123-143.

se deben utilizar herramientas a medida de su competitividad e ir proyectando dichas herramientas en sus estrategias a largo plazo donde la estructura de la empresa deberá ser directamente proporcional a su competitividad a corto plazo y exponencialmente a largo plazo.

2.2 Descripción del problema.

La vivienda es definida como el refugio donde las personas y las familias “suplen una serie de necesidades básicas como habitación, seguridad, reproducción, descanso e integración, y donde se generan las condiciones necesarias para crear, mantener y desarrollar los lazos sociales.”¹⁴

La ley 3 de 1991 creó el Sistema Nacional de Vivienda, que estableció el subsidio familiar como instrumento de financiamiento, vinculó el ahorro familiar y el crédito hipotecario y dictó otras disposiciones concernientes a el rumbo de la política existente hasta ese momento en el país. Por su parte, la política pública se apoyó en estrategias de mercado, la institucionalidad pública se contrajo para favorecer al sector privado y los esfuerzos se centraron en la aplicación del instrumento de financiación del subsidio familiar de vivienda.¹⁵

“Para el año 2015 la actividad constructora en el municipio de Dosquebradas pasó del 7% al 37% con respecto al 2014”¹⁶; evidenciado en el número de nuevos proyectos de vivienda que se encontraban vigentes en el municipio industrial, como consecuencia de la gran demanda resultante por la nueva ola de subsidios y beneficios otorgados por el Gobierno Nacional, lo cual ha permitido

¹⁴ HENAO PADILLA, María José. Análisis del proceso de producción privada de Vivienda de Interés Social (VIS) en Colombia en el periodo 2007-2010 a partir del Macroproyecto de Interés Social Nacional Ciudad Verde. Bogotá D.C., 2011,131p. Trabajo de grado (profesional en gestión y desarrollo urbano). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Ciencia Política y Gobierno.

¹⁵ ESCALLON G, Clemencia. La Vivienda de Interés Social, Principios y retos. En: Revista de Ingeniería. Vol.; 1. No. 35 (Jul – Nov. 2011); p. 55-60.

¹⁶ ARIAS S, Tatiana. La mayor oferta de vivienda en Dosquebradas es estrato 3 y 4. En: Periódico La Tarde. Pereira: (07 Oct, 2015), P.5.

dinamizar el sector, específicamente el de viviendas de interés social para la población de clase media.

“Para el primer semestre de 2015, en el Municipio de Dosquebradas se vendieron 374 unidades unifamiliares, registrando un crecimiento del 102,2%, con relación al mismo periodo de 2014, debido al fuerte aumento en ventas de vivienda VIS(Viviendas de Interés Social) que presenta una participación del 48% en la comercialización de viviendas nuevas.”¹⁷

Para el 2016, según la publicación realizada en el mes de enero por Comfamiliar Risaralda, mediante su programa de vivienda para afiliados a la Caja de Compensación Familiar, son once (11)¹⁸ los proyectos de viviendas de interés social que se encuentran en construcción y comercialización en el municipio de Dosquebradas, generando un mercado bastante competitivo para la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S; que además presenta distintas falencias internas por la falta de una gestión administrativa eficiente, la no asignación de roles y responsabilidades del personal laboral y la ausencia de un plan de seguimiento y control a los vendedores, que permita la implementación de estrategias de mejora a cada uno de ellos para lograr la efectividad en las ventas de las viviendas; todo lo anterior representa grandes desventajas para la empresa las cuales deben solucionarse con el fin de competir en el mercado de este sector. Por lo anterior, esta investigación busca responder el siguiente interrogante ¿Cómo mejorar el nivel de competitividad empresarial de *Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S* frente a las otras constructoras de Vivienda de Interés Social en el municipio de Dosquebradas?

¹⁷CARDONA HENO, Julio Cesar. Informe de Ventas de Vivienda Nueva en Dosquebradas. {En línea}. {30 agosto de 2016}. disponible en: (http://www.camacolrisaralda.org/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/ventas_dosquebradas_2015).

¹⁸COMFAMILIAR RISARALDA. Proyectos de vivienda 2016. {En línea}. {18septiembre de 2016} disponible en: <https://www.comfamiliar.com/vivienda/proyectos-de-vivienda.html>

3. JUSTIFICACIÓN

Ante la insistente búsqueda de las empresas en los diferentes sectores socioeconómicos para lograr un alto nivel de competitividad, es necesario saber identificar y desarrollar aquellas ventajas que permitan adentrarse en la globalización en la que se dan grandes oportunidades, pero también muchas amenazas.

“Actualmente la mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva, necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de Planeación, Organización, Dirección y Control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se vienen dando en su medio ambiente.”¹⁹

Con este trabajo de investigación se pretende realizar un estudio que permita determinar el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, dado el crecimiento de la industria de la construcción durante los últimos años en el municipio de Dosquebradas, Risaralda; lo que lleva a buscar aquellas ventajas competitivas que tenga la empresa y que le permitan extenderse en el mercado actual, para ello es necesario realizar una caracterización de la empresa en el sector de la construcción que brinde conocimiento sobre aquellos Factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que pueden afectar directamente el desarrollo de la empresa.

Para esta investigación se aplicará la metodología de las cinco fuerzas de Porter, que proporcionara el conocimiento necesario para maximizar los recursos y superar a la competencia mediante un completo análisis de la empresa que permita conocer donde se encuentra la empresa con base en otra, revelando la

¹⁹ ECHEVERRY SEVILLA, Diana Carolina. Descripción de los factores determinantes de la competitividad de las empresas familiares antioqueñas en el contexto de la globalización. Medellín. 2006. Trabajo de investigación (Administradora de Negocios). Universidad de San Buenaventura. Facultad de ciencias empresariales.

posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, la capacidad para negociar con los compradores asiduos, la amenaza de ingresos por productos secundarios y la rivalidad entre competidores; con el fin de diseñar nuevas estrategias y detectar nuevas amenazas.

Así mismo es necesario el establecimiento de la cadena de valor para la empresa PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S con el fin de identificar las actividades primarias y de apoyo que generan valor a un costo razonable, evaluando diversos factores desde el almacén de los insumos, la construcción de las viviendas hasta el servicio de venta y post-venta de las mismas, que permitan obtener beneficios como el incremento en el número de clientes, mejorar la eficiencia en los procesos y la fidelidad de los compradores.

Finalmente, se determinará el nivel de competitividad empresarial con respecto a otras constructoras de la región, aplicando la metodología establecida por Manuel Humberto Jiménez; dado que para el autor, la competitividad se encuentra en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos de la empresa, para este modelo se evaluarán factores tales como la gestión comercial, gestión financiera, gestión de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y la gestión gerencial.

Los resultados de investigación permitirán la recomendación de estrategias que logren posicionar a la constructora PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS, como una de las más competentes en la industria de la construcción, logrando grandes resultados que diferencien a la empresa por su capacidad de reinventarse continuamente y de tomar decisiones acertadas, además de caracterizarse por su excelente capacidad organizacional y su gestión gerencial.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo general.

Determinar el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones triple A S.A.S en la venta de Viviendas de Interés Social en el municipio de Dosquebradas.

4.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar el sector de la construcción de VIS (Vivienda de Interés Social) en el municipio de Dosquebradas.
- Identificar la cadena de valor para la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S
- Establecer el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S. con relación a las empresas Asul S.A.S y CFC & A Construcciones pertenecientes al mismo sector.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 Tipo de estudio.

La presente investigación se cataloga como un estudio descriptivo, puesto que se identificarán diferentes elementos y componentes que influyen en cada una de las ventajas y/o desventajas empresariales de Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, a través de una caracterización de hechos, situaciones o comportamientos presentados dentro de la gestión administrativa, la gestión comercial, gestión gerencial, gestión productiva y gestión financiera de la empresa, utilizando técnicas específicas para la recolección de la información.

5.2 Método de investigación.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se emplearán distintos enfoques teóricos para aplicarlos a la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S. lo que permitirá dar soluciones particulares a la problemática descrita a través del método deductivo; además de explicar y caracterizar mediante el método analítico cada uno de los elementos que impactan directa o indirectamente a la empresa estudiada, con el propósito de llevar a la organización a un posicionamiento en el sector de la construcción con grandes ventajas competitivas.

Esta investigación se desarrollará en cuatro fases:

Primera fase: Caracterización del sector de la construcción en el municipio de Dosquebradas, Risaralda.

Segunda Fase: Identificación de la cadena de valor para la empresa estudiada.

Tercera Fase: Establecimiento del nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S. con respecto a dos de las constructoras de la región, definidas así: dada su capacidad financiera, la

trayectoria en el sector de la construcción, posicionamiento en el mercado y desarrollos en vivienda de interés social.

Cuarta Fase: Conclusiones y recomendaciones que se deberán aplicar a la empresa objeto de estudio.

5.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

“La información es la materia prima de la investigación, por la cual puede llegarse a la descripción y explicación de los hechos o fenómenos que definen el proceso de investigación”.²⁰

Para este caso se emplearán fuentes primarias y las fuentes secundarias.

Para las fuentes primarias se utilizarán técnicas tales como la observación directa a cada uno de los hechos claves que permitan conocer las ventajas y/o desventajas en la gestión administrativa, comercial, productiva, gerencial y financiera de Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S; también se utilizarán entrevistas a los profesionales de esta organización y de los competidores seleccionados, para conocer de manera directa los procedimientos realizados.

Dentro de las fuentes secundarias, se tendrán en cuenta las diversas teorías existentes sobre la competitividad empresarial disponibles en artículos web, trabajos de grado y libros.

²⁰ MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México D.F.: Limusa, 2011.249p.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 Marco teórico.

Actualmente se conocen y aplican diversos modelos a las empresas, enfocados principalmente a determinar la competitividad a nivel regional o nacional. Para el desarrollo de esta investigación, se revisaron las metodologías y modelos más utilizados para mejorar la posición de una empresa en el entorno socioeconómico al que pertenece, dentro de los cuales se encuentran: las cinco fuerzas de Porter, la cadena de Valor y el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez.

6.1.1 Las cinco fuerzas de Porter

Reconocido como el padre del campo de la estrategia moderna, Michael Porter es el pensador más influyente del mundo en la gestión y competitividad, por esta razón la investigación está basada en más de una de sus teorías.²¹

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979. Se trata de un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria que permita desarrollar tácticas de negocio para determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo. Las cinco fuerzas de Porter son:²²

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores.
- Poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Poder de negociación con los compradores
- Amenaza de ingresos por productos secundarios.

²¹ PORTER, Michael. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. {En línea}. {04 septiembre de 2016} disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

²² Ibíd., p.2.

- La rivalidad entre los competidores.

Figura 1.El modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que permite conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos, y así poder diseñar nuevas estrategias para detectar amenazas o encontrar diversas oportunidades en el mercado.

Fuerza 1: Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Es una de las fuerzas más famosas, se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las políticas gubernamentales.

- La economía de escalas: Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de ser competitivos en el mercado.
- La diferenciación de productos: Si se es capaz de posicionar un producto en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores que buscan una mejor calidad en sus productos.
- Las inversiones de capital: En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante organizaciones más pequeñas similares.
- Desventaja de costos: Esta barrera juega a favor de una empresa cuando las otras no pueden igualar el precio de sus productos por que cuentan con costos más elevados.
- Acceso a los Canales de Distribución: Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las organizaciones tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- Política gubernamental: Este punto puede jugar a favor de una empresa ya posicionada en el mercado dado que en muchos partes, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores.²³

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores.

Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen o por el impacto

²³PORTER, Michael. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. {En línea}. {04 septiembre de 2016} disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

de estos insumos en el costo de la industria. Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores.

Cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado, aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, esto hace que las exigencias de los compradores sean cada vez más altas y que requieran incluso una reducción de precios notable.

Fuerza 4: Amenaza en los ingresos por productos sustitutos.

Una empresa comienza a tener reducción en sus ingresos cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos, esto hace que se deba bajar el precio del producto, lo que supone generalmente una baja rentabilidad.

Fuerza 5: Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector es decir; mientras menos competidores se encuentren, normalmente será más rentable, esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costos mucho más elevados.
- Que el mercado se sature.
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados usando grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de las distintas empresas para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplean su imaginación para poder superar lo que hagan las demás a su alrededor, destacando sus productos por encima de las demás.

6.1.2. La cadena de valor

La cadena de valor de Porter, es un modelo usado para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, a través de la desagregación de las principales actividades generadoras de valor.²⁴

La cadena de valor clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: Las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

En la siguiente figura se muestra el modelo de la cadena de valor establecido por Michael Porter:

²⁴ GESTIOPOLIS. ¿Qué es la cadena de valor? {En línea}. {04 septiembre de 2016}. disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>).

Figura 2. La cadena de valor



Fuente: Recuperado de <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, dentro de las que se encuentran la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y el servicio post-venta. En las actividades de apoyo se tienen en cuenta la infraestructura de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras.²⁵

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Logística interna:** Incluye actividades de recepción, almacenamiento, devoluciones e inventarios de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo, lo que permite la disponibilidad de recursos cada que se necesiten, sin generar retrasos en la elaboración del producto.

²⁵ CRECER NEGOCIOS. La cadena de valor de Porter. {En línea}. {04 septiembre de 2016}. disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>)

- **Operaciones:** Engloba las actividades enfocadas en la realización del producto.
- **Logística externa:** Comprende las actividades a desarrollar luego de que la fabricación del producto ha finalizado; tales como, la toma del pedido, verificación, entrega al cliente y nivel de servicio.
- **Marketing y ventas:** Abarca todas las estrategias empleadas por la empresa, orientadas a impulsar la venta del producto en el mercado.
- **Servicio post-venta:** Integra las labores que se realizan luego de la venta, con el fin de permanecer en contacto con el cliente y conocer el grado de satisfacción y/o los problemas que se han generado con el producto.²⁶

ACTIVIDADES SECUNDARIAS

- **Infraestructura:** Se evalúa la calidad de los espacios dentro de la empresa, los cuales deben de encontrarse en las mejores condiciones, que le permita visualizar al cliente el profesionalismo que maneja la organización frente a sus proyectos, generando confianza y facilitando la toma de decisión de los clientes.
- **Talento humano:** Comprende aspectos relacionados con el personal del negocio tales como la selección, desarrollo de actividades, política salarial, política laboral, estructura operativa del talento humano e integraciones realizadas por la empresa.
- **Tecnología:** Son aquellas actividades enfocadas en mejorar la producción y los procesos.

²⁶CRECER NEGOCIOS. La cadena de valor de Porter. {En línea}. {04 septiembre de 2016}. disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>)

- **Compras:** Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, relacionadas con los proveedores.²⁷

Con cada una de estas actividades, la cadena de valor permite identificar las fortalezas y debilidades en una empresa, con el fin potenciar o aprovechar dichas fortalezas, especialmente al convertirlas en ventajas competitivas, y reducir o superar dichas debilidades, minimizando costos.²⁸

6.1.3 Modelo de competitividad empresarial

Otro modelo que se tendrá en cuenta para el desarrollo de la investigación, es el de Manuel Humberto Jiménez Ramírez, quien indica que “La competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio” y plantea un modelo donde se definen los factores identificados a nivel empresarial, que permitan determinar el nivel de competitividad de una compañía.²⁹

Para la creación de este modelo, el autor tuvo en cuenta las metodologías y modelos más utilizados en la actualidad, concluyendo que los mismos son válidos a nivel macroeconómico y que pueden ser aplicados a nivel regional o nacional, pero en el caso de querer evaluar la competitividad empresarial, los factores a considerar podían variar; por lo que incluye en su modelo factores como la gestión gerencial, la gestión comercial, la gestión financiera, la gestión de producción, ciencia y tecnología e internacionalización.

²⁷CRECER NEGOCIOS. La cadena de valor de Porter. {En línea}. {04 septiembre de 2016}. disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>)

²⁸ Ibíd., p.1.

²⁹JIMENEZ RAMIREZ, Manuel Humberto. Modelo de competitividad empresarial. {En línea}. {04 septiembre 2016} disponible en: (<http://www.redalyc.org/html/304/30400913/>).

A continuación se brinda una breve explicación de cada uno de los factores planteados por este autor:

7. **Gestión Comercial:** Se evalúan los siguientes aspectos de la empresa a estudiar.

- Tipo de mercado en el que opera
- Tipo de cliente
- Tipo de producto
- Demanda
- Política de precios
- Experiencia en el mercado
- Canales de comercialización
- Participación en el mercado
- Competencia
- Publicidad
- E-commerce

8. **Gestión Financiera:** Se evalúan los siguientes factores de la empresa.

- Rentabilidad
- Valor patrimonial
- Endeudamiento
- Liquidez
- Fuentes de financiación
- Prueba ácida
- Cambios en la situación financiera
- Flujos de caja
- Sector económico
- Crédito

9. **Gestión de Producción:** Para evaluar la gestión de la producción se toman en cuenta aspectos como:

- Capacidad instalada
- Antigüedad equipos
- Nivel de personal
- Proveedores materias primas
- Estructura de costos de producción
- Sistema de Inventarios
- Flexibilidad
- Experiencia productiva.

10. **Ciencia y Tecnología:** Se evalúa factores tecnológicos como:

- Inversión en I + D
- Patentes
- Líneas telefónicas

11. **Internacionalización:** Se toma en cuenta los niveles de:

- Exportaciones
- Mercados potenciales

12. **Gestión Gerencial:** Se evalúan características del gerente de la empresa, tales como:

- Escolaridad del empresario
- Experiencia
- Conocimiento del negocio
- Manejo de otros idiomas
- Tipo de decisor

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, el modelo de competitividad empresarial se define por:

Fórmula 1. Competitividad

$$\text{Competitividad} = \text{G.G.} (\text{G.C.} + \text{G.F.} + \text{G.P.} + \text{C.T.} + \text{I})$$

Dónde:

- G.G. = Gestión Gerencial
- G.C. = Gestión Comercial
- G.F. = Gestión Financiera
- G.P. = Gestión de Producción
- C.T. = Ciencia y Tecnología
- I = Internacionalización

Los factores incluidos en el paréntesis, se calificaran con un puntaje máximo, que para cada caso es:

- G.C. = 30 puntos
- G.F. = 20 puntos
- G.P. = 20 puntos
- C.T. = 10 puntos
- I = 20 puntos

De esta forma el puntaje máximo obtenido será de 100 puntos. El factor G.G., corresponde a un valor entre 0 y 1. Una vez obtenida la puntuación, se puede construir una tabla con los puntajes para clasificar la empresa en una escala de competitividad a nivel internacional según el modelo.

- 90-100 puntos: Muy competitiva
- 80-89 puntos: Competitiva
- 70-79 puntos: Baja competitividad
- 0-69 puntos: No competitiva.

6.2 Marco conceptual

A continuación se presentan una serie de conceptos que es importante tener en cuenta para la comprensión y desarrollo de esta investigación:

VIS:	Vivienda de Interés Social.
CAMACOL:	Cámara Colombiana de la construcción.
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
COMPETITIVIDAD:	Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien. ³⁰
CONPES:	Consejo nacional de política económica y Social.
SNCCTI:	Sistema nacional de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.

³⁰GARAY S. Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 -997. {En línea}. {04 septiembre 2016}. disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/246.htm>).

6.3 Marco espacial y temporal

La investigación se desarrollará dentro del período de julio de 2016 a diciembre de 2017, a la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S una constructora creada en septiembre de 2014, que busca crear soluciones de vivienda principalmente a personas de estrato medio, con elevada calidad y garantía para una completa satisfacción del cliente a través de su diseño, construcción, promoción, gerencia, y comercialización; empleando para ello una excelente atención y mejoramiento continuo de los procesos, buscando intensificar la imagen empresarial en el sector de la construcción del municipio de Dosquebradas.

La empresa se encuentra legalmente constituida y conformada por tres socios, además de contar con un amplio personal laboral dentro de su parte administrativa, comercial y productiva, encontrándose con un gerente general, directora administrativa, directora comercial, jefe de cartera, vendedores, asesores de escrituración, auxiliares administrativos y en la parte productiva se encuentra al director y residente de obra, almacenista, auxiliar de presupuesto, maestros de obra, y obreros.

La información anterior representa un gran valor para la futura aplicación del modelo de competitividad empresarial que se desarrollara con esta investigación, puesto que son los empleados a través de la gerencia quienes aplicaran dicho modelo para lograr el posicionamiento de la constructora en el amplio mercado del sector.

Misión

“Somos una empresa promotora que gerencia, diseña, construye y comercializa proyectos de vivienda, buscando elevar la calidad de vida de la población y la optimización de la rentabilidad empresarial”.³¹

Visión

“Ser en el año 2020 empresa líder en la promoción, gerencia, diseño, construcción y comercialización de proyectos de vivienda, para el mercado local e incursionar en el mercado nacional”.³²

Identificación del Cliente.

Los clientes potenciales para la empresa están constituidos por familias con ingresos medios bajos –que representa más del 50% del total de hogares del país. Sus necesidades de vivienda nueva se concentran en soluciones a precios de venta que se encuentran entre \$60.000.000 y \$120.000.000, ofrecidas por empresas inmobiliarias especializadas en construcción de vivienda de interés social (VIS). El financiamiento de estas viviendas se logra principalmente a través del mercado de crédito inmobiliario, el ahorro propio de las familias y, para aproximadamente un 50% de este segmento subsidios otorgados por entidades gubernamentales.³³

Competencia del sector.

Es claro que para el sector de la construcción y venta de vivienda de interés social, el grado de competencia es medianamente alto, debido al número de constructoras existentes enfocadas en este sector. Según los registros

³¹PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS. Dirección Administrativa. Base de Datos 2015.

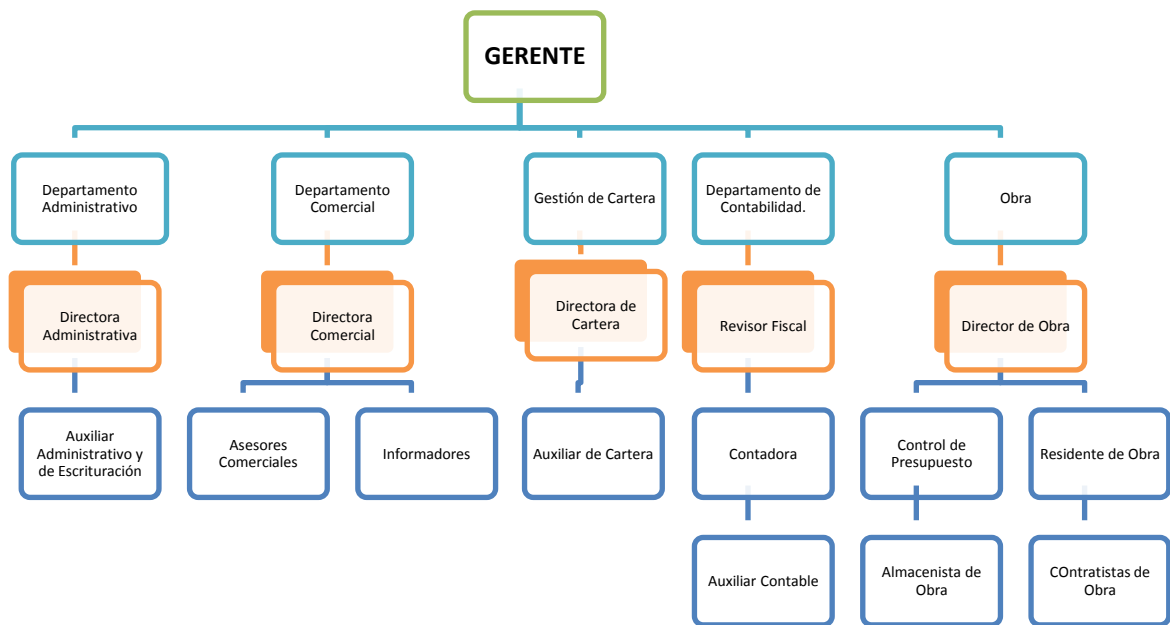
³²PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS. Dirección Administrativa. Base de Datos 2015.

³³PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS. Dirección Comercial. Base de Datos 2015.

encontrados en CAMACOL son aproximadamente 40 las empresas afiliadas en Risaralda, entre las que resaltan por su mayor participación en el mercado Gerenciar, CFC&A constructores, Asul S.A y CONENCO S.A , las cuales dominan la cuota de mercado gracias a sus ofertas, trayectoria y a la posibilidad que tiene los demandantes de obtener un subsidio para generar la compra de vivienda, teniendo como resultado una competencia desigual, obligando a los demás competidores a generar nuevas estrategias para afrontar esta intensa batalla.

ORGANIGRAMA

Figura 3. Organigrama Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S



Fuente: Elaboración Propia.

Este organigrama vertical, muestra que en la organización todo parte de la toma de decisiones del Gerente y que la empresa cuenta con cinco departamentos que a su vez tiene directores, los cuales cuentan con subordinados que realizan cada una de las actividades en la organización.

6.4 Marco legal

Actualmente, el sector de la construcción y la vivienda se encuentra impulsado por el gobierno nacional con el fin de mantener a la baja el desempleo en el país y facilitar la posibilidad a los más pobres de acceder a una vivienda digna, sin embargo es en el Plan de Ordenamiento Territorial que se tiene en cada municipio, donde las empresas nuevas deben poner su atención con el fin de conocer los proyectos de infraestructura y equipamientos que se han programado desde la administración municipal, además de conocer y dar cumplimiento a las leyes y decretos estipuladas para este sector como lo son:

- Ley 3 de 1991: Sistema nacional VIS, subsidios de vivienda. Crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, se establece el subsidio familiar de vivienda, se reforma el Instituto de Crédito Territorial, ICT.
- Ley 388 de 1997: Vivienda de Interés Social. Establece los mecanismos que le permiten al municipio, promover el ordenamiento de su territorio, el uso equitativo y racional del suelo, así como la ejecución de acciones urbanísticas eficientes.
- Ley 400 de 1997: Construcciones sismo-resistentes. Establece criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas.
- Decreto 33 de 1998: Reglamentación norma Sismo-resistente. se establecen los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistentes NSR-98.
- Ley 546 de 1999: Financiación, ahorro para vivienda. Se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los

impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda.

- Ley 633 de 2000: Fondos Obligatorios para la VIS. Se expiden normas en materia tributaria, se dictan disposiciones sobre el tratamiento a los fondos obligatorios para la vivienda de interés social.
- Ley 708 de 2001: Se establecen normas relacionadas con el Subsidio Familiar para Vivienda de Interés Social.
- Decreto 2060 de 2004: Establece normas mínimas para vivienda de interés social urbana.
- Decreto 4260 de 2007: Reglamenta los Macro-proyectos de interés social nacional, como instrumentos de gestión del suelo, de superior jerarquía a los POT, encaminados a realizar operaciones de gran escala que contribuyan al desarrollo territorial y a la gestión y provisión de suelo para vivienda, con especial énfasis en vivienda de interés social y vivienda de interés prioritario.
- Decreto 4259 de 2007: Reglamenta las condiciones generales para el cumplimiento de los porcentajes de suelo que deben destinarse al desarrollo de programas de vivienda de interés social y prioritario.
- Decreto 926 de 2010: Actualización Norma Sismo-resistente.
- Ley 1253 de 2008: Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones

7. CARACTERIZAR EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIS (VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL) EN EL MUNICIPIO DE DOSQUEBRADAS.

El aspecto clave de una empresa es el sector o sectores en los cuales compite y la conformación de su estructura, además de la identificación de sus competidores y estrategias potenciales que puedan servir a la empresa que incursiona en un nuevo mercado.

Las fuerzas externas en cualquier sector son de gran importancia, dado que estas por lo general afectan a todas las empresas del sector estudiado, la clave se encuentra en las distintas habilidades y ventajas que poseen las organizaciones para competir en el mercado.

La situación de la competencia en un sector depende de CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS según el autor Michael Porter:

- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
- El poder negociador de los clientes.
- El poder negociador de los proveedores.

Estas cinco fuerzas en conjunto determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector estudiado y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.³⁴

³⁴ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Trigésima octava reimpresión. México D.F: Editorial Patria, 2008. p.383

A continuación se identificaran las características que determinan las cinco fuerzas competitivas del sector de la construcción y venta de viviendas de interés social, en el municipio de Dosquebradas, Risaralda; lo que permitirá más adelante el establecimiento de una o varias estrategias encaminadas a mejorar el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A SAS.

FUERZA 1: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución, políticas de gobierno o las ventajas de los costos y tecnología.

Según el Foro Económico Sectorial, llevado a cabo el 24 de noviembre de 2016 por Camacol Risaralda en la ciudad de Pereira, donde se presentó el Estudio de Oferta y Demanda de Vivienda en Pereira y Dosquebradas 2016, reveló que las licencias para construcción de edificaciones registraron un aumento del 41.2%, entre octubre de 2015 y septiembre de 2016. Durante los primeros nueve meses del 2016 en el municipio de Dosquebradas se vendieron en total 2.870 unidades de viviendas nuevas, lo que significó un crecimiento del 74,5% frente al mismo periodo del año anterior, este comportamiento se explica por el aumento en ventas tanto de viviendas Unifamiliares en un 36,5%, con la venta de 299 casas más, como de viviendas Multifamiliares con un aumento del 112,1%, al registrar la venta de 926 apartamentos más. La oferta de vivienda nueva alcanza las 2.160 unidades, de las cuales el 47,3% son de carácter VIS y el 52,7% son de tipo No VIS. Por rango de precios las viviendas entre 63 y 93 millones de pesos, representan el 43,8% de la oferta, mientras que las viviendas que van desde 94 a 120 millones, concentran el 32% de la oferta total. Es importante resaltar que

empieza a aparecer oferta de vivienda nueva en el municipio de Dosquebradas superior a 200 millones de pesos.³⁵

Partiendo de la información anterior, se deduce que el sector de la construcción es cada vez más fuerte y variado, lo que indica que el ingreso de una empresa nueva en este sector puede ser fácil dado el crecimiento que presenta y lo atractivo que puede ser para un inversionista; sin embargo, existen una serie de barreras tales como las economías de escala, diferenciación de productos, valor de la marca, inversión de capital, ventaja de costos, ventajas tecnológicas, acceso a canales de distribución y políticas de gobierno que deben ser tenidas en cuenta por aquellas empresas que desean entrar en la competencia de este sector.

Para el sector de la construcción son varios los decretos y leyes a las que deben acogerse las empresas que quieran incursionar en este sector, no obstante todas estas se resumen en El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) el cual hace referencia a “un instrumento técnico y normativo de planeación y gestión de largo plazo; es el conjunto de acciones y políticas, administrativas y de planeación física, que orientarán el desarrollo del territorio municipal por los próximos años y que regularán la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural. Un POT es en esencia, el pacto social de una población con su territorio.”³⁶ EL POT permitirá al constructor conocer los proyectos de infraestructura y equipamientos que se han programado desde la administración municipal para realizar a corto, mediano o largo plazo.

³⁵CAMACOL RISARALDA. “Comunicado de Prensa”. {En línea}. 26 de Noviembre de 2016. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en (http://www.camacolrisaralda.org/es/ieventos/ver/59/comunicado_de_prensa/)

³⁶MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. “Serie Planes de Ordenamiento Territorial”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/POTPresentacionesGuias/Gu%C3%ADa%20Formulaci%C3%B3n%20Planes%20Ordenamiento.pdf>.

Economías de escala:

La economía de escala es una ventaja primordial en el sector de la construcción específicamente en el de viviendas, dada las relaciones en términos de costos que se obtienen por la expansión; es decir, en este sector se utiliza mucho la compra de materiales al por mayor a través de contratos u órdenes de trabajos realizadas con los proveedores a largo plazo, lo que permite obtener un menor costo por cada unidad de construcción.

Diferenciación de productos:

Para el sector de la construcción de viviendas de interés social, la diferenciación del producto se mide a través de la calidad de los materiales utilizados, la ubicación de los proyectos, el precio, los terminados arquitectónicos de las viviendas, el servicio al cliente y la publicidad por parte de la empresa promotora; siendo estas las características básicas en las cuales las constructoras enfatizan, implementando estrategias para permanecer en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Valor de la marca:

Para el sector de la construcción de viviendas, el valor de la marca está influenciado por la trayectoria y experiencia que las empresas tengan en este sector, además se puede conseguir a través del marketing de masas como la publicidad en medios de comunicación o plataformas como internet. Actualmente, en el municipio de Dosquebradas son varias las empresas con renombre en el sector de la construcción, que se han ganado la lealtad de sus clientes por los años de trayectoria en el mercado, la calidad de sus construcciones, la seriedad y el compromiso de sus empleados, dentro de estas se tiene a Gerenciar S.A.S, Asul S.A.S, CFC&A Construcciones, CONENCO, entre otras, lo que implica una clara barrera de entrada al mercado generando un esfuerzo y una gran inversión por parte de los nuevos competidores.

Necesidades de capital:

“La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad arriesgada o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.”³⁷

Para iniciar un proyecto de construcción, es necesaria la inversión de capital en activos fijos, tales como equipos de cómputo, mobiliario, maquinaria y terrenos; que para el caso del sector construcción, el activo fijo correspondiente al terreno pertenece a la compra de los lotes en donde se desarrollará el proyecto.

En Dosquebradas existe disponibilidad de terrenos con precios viables, la inversión para este rubro depende esencialmente del tamaño del proyecto que se desea ejecutar, por lo general la compra del terreno donde se va a construir se realiza por lotes, donde el precio de éste no suele ser superior a los \$13.000.000 aproximadamente; cabe resaltar que un lote corresponde al espacio requerido para la construcción de una vivienda, lo que indica que si el proyecto de construcción consta de 30 unidades de vivienda, el terreno tendrá un costo aproximado de \$390.000.000, para la adquisición de los activos fijos en este tipo de proyectos, se debe contar con equipos de cómputo de última tecnología, además del mobiliario y la maquinaria propia de la empresa se destina un rubro de \$30.000.000, obteniendo una inversión total de \$420.000.000 para iniciar un proyecto de construcción.

Es importante tener en cuenta que estos proyectos de vivienda son usualmente financiados por entidades bancarias, las cuales otorgan un cupo de crédito a las constructoras, posterior a la realización de un estudio técnico y financiero después de obtener un estudio de viabilidad positivo, estos cupos de crédito son

³⁷PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Trigésima octava reimpresión. México D.F: Editorial Patria, 2008. p.383

administrados por sociedades fiduciarias quienes se encargan del buen manejo de estos dineros.

Por lo tanto, las necesidades de capital pueden ser una de las barreras más grandes para la entrada de nuevos competidores, puesto que no todas las constructoras son factibles para iniciar un proyecto de vivienda, por lo que se ven en la necesidad de recurrir a recursos propios para el desarrollo del proyecto, siendo esta una de las mayores barreras dado que muchas de las constructoras que inician en este sector, no cuentan con la capacidad financiera propia para ello.

Acceso a canales de distribución:

Un canal de distribución es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y económica posible, si bien el producto es tan importante como los canales para venderlo, por ello se debe conocer que los canales de distribución funcionan para centralizar decisiones básicas de la comercialización, participar en la financiación de los productos, contribuir a la reducción de costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, se convierten en una partida del activo para el fabricante, intervienen en la fijación de precios aconsejando el más adecuado, tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado, participan activamente en actividades de promoción, posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado, Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa, colaboran en la imagen de la empresa, actúan como fuerza de ventas de la fábrica, reducen los gastos de control, etc....³⁸

Teniendo en cuenta lo anterior, en el sector de la construcción los canales de venta más utilizados son los canales directos, es decir, aquellos que van desde el constructor hacia el comprador final, con el fin de asegurar el servicio post venta, normalmente las empresas constructoras crean sus propios canales de distribución a través de sus salas de ventas, aunque también son utilizados otros canales de distribución como las inmobiliarias a través de una persona física o

³⁸MUÑOZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 5ª Edición. Madrid: Casa de Estudios Financieros, 2001. 560p.

jurídica que se dedica a prestar los servicios de mediación, asesoramiento y gestión en la venta de los inmuebles construidos.

Ventajas de costos:

Las empresas con gran trayectoria en el sector pueden tener grandes ventajas en costos no igualables por los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala existentes, en el sector de la construcción las ventajas más críticas son el acceso favorable a las materias primas y la experiencia de la constructora y sus trabajadores en el desarrollo de proyectos del mismo tipo puesto que la reducción de los costes se debe en gran medida a que los empleados de la construcción mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes en la utilización de los recursos.

Ventajas tecnológicas:

Es indiscutible que las empresas que entran en el mercado pueden sobrepasar a los líderes cuando estas llegan con innovaciones en el producto o proceso. Para el sector de la construcción el uso de ventajas tecnológicas es indispensable para mantenerse en el mercado.

Es muy común ver como en el sector de la construcción se implementa cada vez más los sistemas tecnológicos, desde los software para el control de las obras que permita la eficiencia en los proyectos realizados, hasta el uso de sistemas constructivos bioclimáticos, la construcción de viviendas autosustentables, el uso de la nanotecnología para control de temperaturas, control de luz entre otras. Por lo anterior las ventajas tecnológicas se consideran una barrera de entrada para las empresas nuevas al sector.

Políticas de gobierno:

Actualmente, el sector de la construcción y la vivienda se encuentra impulsado por el gobierno nacional con el fin de mantener a la baja el desempleo en el país y

facilitar la posibilidad a los más pobres de acceder a una vivienda digna, sin embargo es en el Plan de Ordenamiento Territorial que se tiene en cada municipio, donde las empresas nuevas deben poner su atención con el fin de conocer los proyectos de infraestructura y equipamientos que se han programado desde la administración municipal, además de conocer y dar cumplimiento a las leyes y decretos estipuladas para este sector.

FUERZA 2: EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios.³⁹

Tendencia a sustituir por parte del comprador:

En el sector de la construcción la cantidad de competidores existentes capaces de atender las necesidades de los clientes (Empresas Constructoras) son bastantes por lo que facilita la sustitución por parte del comprador en cualquier momento.

Verificando la información con base en el directorio de Camacol Risaralda, existen en el departamento una totalidad de 16 proveedores registrados en este portal, en donde un 90% de estos proveedores pueden suplir las mismas necesidades requeridas en el sector. Por ejemplo para suplir necesidades de cemento o concreto existen empresas como: CEMEX, CEMENTOS ARGOS, AGREGADOS DEL OCCIDENTE DE RISARALDA. Para materiales como el hierro se encuentran en el sector empresas como: HIERROS HB S.A, HIERROS DE OCCIDENTE, ARMETALES S.A, GYJ FERRETERÍA, y para suplir necesidades de materiales básicos para la construcción se encuentran en el sector empresas como: ROBERTO SALAZAR Y ASOCIADOS S.A, ALMACÉN PARIS S.A, ARMETALES

³⁹ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Trigésima octava reimpresión. México D.F: Editorial Patria, 2008. p.383

S.A, ARQUITECTURA LIVIANA S.A.S, EL ARQUITECTO S.A.S; Todas ellas comercializadoras de materiales para la industria de la construcción.

Evolución de precios de productos sustitutos:

En un sector como la construcción donde existe la diversidad de empresas para satisfacer las necesidades, la evolución de precios está dada por el mercado interno y es muy común la consecuente disminución de precios entre ellas, con el único fin de conservar al cliente o el ofrecimiento de productos sustitutos de más bajo costo para el comprador.

Costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador:

Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias; pero en el sector de la construcción un cambio de proveedor no trae mayores costos puesto que existe una gran competencia entre los proveedores lo cual es conveniente para los compradores en caso de romper relaciones con uno de estos; sin embargo cuando se trata de materia prima escasa o productos difíciles de sustituir un cambio de proveedor puede ocasionar mayores costos por desplazamiento de los productos.

Percepción del nivel de diferenciación de los productos:

El nivel de diferenciación de los productos para el sector de la construcción está basado principalmente en la calidad del producto ofrecido, y las garantías que se le brindan al comprador (en este caso constructor); puesto que es difícil medir en este sector la diferenciación de los productos por su innovación o tecnología utilizada, puesto que los productos son tradicionales y muy comerciables.

Facilidad para sustituir el producto:

Como se ha visto a lo largo del estudio de este factor, la competencia entre proveedores en el sector de la construcción hace que sea muy fácil sustituir un producto tradicional ya sea por otro de menor calidad, menor precio, o menos

reconocido pero que satisfaga las necesidades iniciales planteadas por el comprador, como lo es para el caso de pintura, cerámica, grifería, accesorios, madera entre otros; sin embargo hay casos que la sustitución de un producto no es tan fácil como lo es en el caso del cemento o concreto, donde los compradores se deben atener a las condiciones que indican los proveedores puesto que en la región existen solo 3 comercializadoras directas de estos productos, lo que hace difícil la sustitución de este y donde al contrario, es el comprador el que debe adaptarse a las políticas del proveedor.

Disponibilidad de información sobre productos sustitutos:

Para el sector de la construcción la información de cada uno de sus productos sean tradicionales o sustitutos es de suma importancia, por cuanto significa estabilidad para las obras a realizar, para ello existen asesores comerciales en cada una de las empresas proveedores de materia prima, quienes son los encargados de visitar las obras periódicamente una vez por mes, dando a conocer los nuevos productos, los cambios en características de la materia prima, los valores agregados del producto o servicio ofrecido, además de asegurar seguir siendo el proveedor para la materia prima que está siendo adquirida por la constructora.

Adicional a esto, antes de efectuarse la compra los proveedores deben brindar al constructor una ficha técnica de cada uno de los productos, la cual debe ser de fácil acceso a las partes interesadas y que permita conocer las especificaciones del o los productos a negociar.

Calidad de productos sustitutos:

Es claro que los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad que los productos tradicionales, pero cuando de calidad se trata es donde los proveedores deben realizar un trabajo valioso para lograr sustituir un producto tradicional, ya que es necesario garantizar al constructor que el producto

sustituto cuenta con las especificaciones requeridas por la Norma Técnica Colombiana de la construcción en la que se describe el reglamento de construcciones sismo resistentes – NSR 10, reglamento del sector de agua potable y saneamiento básico – RAS 2000, Código Colombiano de fontanería, Reglamento técnico de instalaciones eléctricas – RETIE, reglamento técnico de tuberías de acueducto y alcantarillado aplicable a VIS.

Adicional a lo anterior, en el sector de la construcción el concreto y el acero son materias primas fundamentales para determinar la estabilidad de la obra, por ello es obligación del constructor realizar pruebas y ensayos de estos productos en laboratorios certificados donde se evidencie que las propiedades de estas materias primas son las adecuadas para la construcción a realizar. Actualmente los laboratorios utilizados por Proyectos y Construcciones Triple A SAS se encuentran ubicados en el municipio de Pereira, que son: Ingeniería y Estudios LTDA, y el laboratorio de la Universidad Tecnológica de Pereira.

FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto:

La construcción de viviendas de interés social aparenta ser una actividad atractiva debido a la cantidad de empresas edificadores existentes, Según los registros encontrados en CAMACOL son aproximadamente 40 las empresas afiliadas en Risaralda, cifra que parece ser alta pero si se analiza la población objetivo es posible cambiar de opinión.

“La población total del departamento de Risaralda es de 951.953 habitantes, de este total, el número de personas pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3 es aproximadamente de 725.279 habitantes”⁴⁰.

De acuerdo con los porcentajes del tamaño promedio del hogar (tabla 1) el total de familias según el cálculo realizado en un estudio realizado por CAMACOL Risaralda, es de 294.293 de las cuales el 35% poseen vivienda propia, siendo el 65% restante el mercado potencial para el sector.⁴¹

Tabla 1. Tamaño promedio del Hogar.

Tabla 1. Tamaño promedio del hogar 2012-2013 (Porcentaje)				
Número de personas del hogar	Risaralda		Nacional	
	2012	2013	2012	2013
1 Persona	12,6	14,7	13,2	13,6
2 personas	21,1	20,8	17,9	18,2
3 personas	24,3	24,1	22,6	22,7
4 personas	20,7	20,6	21,4	21,6
5 personas y más	21,3	19,8	25,1	23,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DANE, cálculos con base GEIH. Nota: Los valores no suman exactamente 100% debido al redondeo.

Que tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución:

Se conoce que los canales de distribución son elementales para promover la venta de productos y servicios, en cuanto a la venta de viviendas suele utilizarse

⁴⁰DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DANE “Proyecciones Nacionales y departamentales de población 2005 -2020”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017} disponible en: (https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf).

⁴¹ CAMACOL RISARALDA. “Informe de ventas de vivienda nueva en Dosquebradas primer semestre 2015”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017} disponible en: http://www.camacolrisaralda.org/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/ventas_dosquebradas_2015

como intermediario a las inmobiliarias, las cuales ayudan a impulsar el inmueble construido, pero las constructoras no son dependientes de este canal, puesto que manejan un canal directo en la que los clientes pueden dirigirse a salas de ventas propias, lo que permite manejar de forma óptima el servicio post venta y así lograr mayor satisfacción en el cliente final.

Flexibilidad para negociar:

Teniendo en cuenta que los precios de vivienda de interés social según la ley 1450 del 2011 en el artículo 117 del actual Plan Nacional de Desarrollo⁴², no deben superar los 135 salarios mínimos mensuales vigentes, las constructoras establecen un precio fijo para las viviendas que componen un proyecto, razón por la cual se dice que en la venta de viviendas VIS, no existe la flexibilidad de negociación con los clientes.

Volumen de compras:

“Durante los nueve primeros meses del 2016 en el municipio de Dosquebradas se vendieron en total 2.870 unidades de viviendas nuevas, lo que significó un crecimiento del 74,5% frente al mismo periodo del año anterior. Este comportamiento se explica por el aumento en ventas tanto de viviendas Unifamiliares en un 36,5%, con la venta de 299 casas más, como de viviendas Multifamiliares con un aumento del 112,1%, al registrar la venta de 926 apartamentos más.”⁴³.

Sin embargo, es claro que para este sector de la construcción los clientes no compran en cantidades, por el contrario el volumen de compra es bajo, generalmente cada cliente adquiere una vivienda por familia, siendo muy pocas las ocasiones en que un cliente adquiera más de una vivienda.

⁴²ALCALDIA DE BOGOTÀ “Consulta de la norma LEY 1450 DE 2011”. {En línea}. {25 de Febrero de 2017} disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>).

⁴³ CAMACOL RISARALDA. “Comunicado de Prensa”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: (http://www.camacolrisaralda.org/es/ieventos/ver/59/comunicado_de_prensa/).

Facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor:

Al existir múltiples constructoras que ofertan este tipo de vivienda de interés social, el cliente tendrá diversas opciones donde podrá elegir la que se acomode a sus deseos y necesidades, pero al existir diferentes ofertas, es fácil un posible cambio de proveedor (constructor) siempre y cuando el proceso de pago no se haya iniciado con otra constructora, puesto que al haber iniciado un proceso de compra de vivienda esto indica que existe una promesa de compraventa firmada y se ha iniciado el pago de la cuota inicial, por lo cual el proceso para cambio de proveedor por parte del cliente es difícil, ya que existen distintas cláusulas en la promesa que impiden el traslado de un cliente a otra constructora.

Disponibilidad de información de los compradores:

Para los compradores en la actualidad, gracias a las distintas técnicas de información y la tecnología existente es fácil el acceso a la información de un proyecto de vivienda, a través de las páginas web empresariales de cada constructora, además de las distintas ferias anuales en las que el sector de la construcción participa tales como Expo vivienda y Expo construcción, en las cuales se reúne en un solo espacio a las empresas afiliadas a CAMACOL, presentando la oferta más amplia y segura en proyectos de vivienda nueva, locales, bodegas, centros comerciales y lotes al público interesado; Así mismo, participan las entidades financieras y la Caja de Compensación familiar, quienes ofrecen sus diferentes líneas de crédito y brindan asesoría a los visitantes.

Productos sustitutos que pueden existir:

Todas las compañías de determinado sector compiten con las empresas que generan productos sustitutos, ya que éstos limitan los rendimientos potenciales de las constructoras generando atractivos para los clientes de Vivienda de interés social, para este caso existen los siguientes productos sustitutos:

- Vivienda de segunda mano.
- Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA)
- Viviendas adquirida por remates bancarios
- Viviendas no VIS
- Alquiler de viviendas

Que tan sensible son los compradores con respecto al precio:

Hoy en día, las empresas se empeñan en concientizar acerca de la "creación de valor"; el cual, se extiende más allá de sólo ofrecer los precios más bajos del mercado, esta nueva tendencia se produce porque se ha comprendido que para el cliente, valor significa mucho más que la cantidad de dinero cobrada por un producto, servicio o en este caso viviendas, ya que el cliente busca además de un buen precio, calidad y garantías de lo que está adquiriendo.

Ventajas diferenciadoras del producto:

El saber diferenciar un proyecto de vivienda de otro es importante, por lo que es básico conocer las preferencias y creencias del mercado objetivo para obtener un margen de ventas conveniente. Es por ello que en toda información que se divulgue sobre el proyecto de vivienda, siempre debe resaltar su ventaja diferenciadora de las demás constructoras que puedan sustituir el tipo de vivienda que se ofrece, sin ser explícitos en el nombre de dichos competidores.

Lo que debe tener una vivienda:

- Servicios públicos básicos
- Vías de acceso
- Espacio público
- Áreas confortables

Ventajas de diferenciadoras:

- Ubicación del proyecto de vivienda

- Acabados arquitectónicos
- Servicio Postventa
- Compensación por referidos.

Análisis del cliente:

Al momento de realizar la formulación de un proyecto de vivienda de interés social, es vital conocer el mercado objetivo del proyecto de construcción según su ubicación, estrato, ingresos mensuales, conformación familiar y entre otros factores que permitan tener claridad del cómo va a hacer el prototipo de clientes que las empresas atenderán para así disponer el personal de servicio al cliente adecuado que permita una excelente atención y cordialidad con los futuros compradores.

Las Viviendas de interés social están enfocadas para familias de estratos 2 y 3 que quieran obtener una solución habitacional; sin embargo, es posible la compra de este tipo de vivienda por personas de cualquier estrato que cumplan con la capacidad financiera.

Es importante tener en cuenta que para este tipo de viviendas el gobierno tiene un programa que otorga un subsidio a la cuota inicial de hasta 20 SMLV = \$14.754.340 para las familias que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que no sean propietarios de vivienda.
- Que no hayan sido beneficiarios de subsidio familiar de vivienda por parte del Gobierno Nacional y/o las Cajas de Compensación Familiar, ni de cobertura de tasa de interés.
- Que cuenten con el cierre financiero para la adquisición de la vivienda (crédito aprobado).
- Que pretendan adquirir una vivienda cuyo valor sea superior a 70 SMLMV (\$48.261.850) e inferior o igual a 135 SMLMV (\$93.076.425), en los departamentos que sean objeto del programa.

- Ingresos de su hogar superiores a 2 SMLMV y hasta 4 SMLMV (\$1.378.910 – \$2.757.820).⁴⁴

FUERZA 4: AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

“Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria”.⁴⁵

A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hacen más elásticos, por tal motivo identificar aquellos productos sustitutos que limitan el potencial del sector de viviendas de interés social lo convierte en un papel clave para determinar el nivel la competitividad del mismo.

A continuación se mencionarán los productos sustitutos al momento de considerar aquella posible competencia en la construcción de viviendas de interés social:

Tabla 2. Tipos de productos sustitutos para las Viviendas de interés social.

TIPO DE VIVIENDA	CONCEPTO
Vivienda de Segunda mano	Aquella que ya ha sido transferida en una o más ocasiones a varios propietarios, normalmente es una vivienda ya usada.
Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA)	Este tipo de viviendas hacen parte del programa del Gobierno Nacional que busca promover la adquisición de vivienda para familias de todo el país que tengan ingresos de hasta dos (2) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Viviendas adquirida por remates bancarios	Estas casas fueron adquiridas por medio de un crédito hipotecario pero el propietario dejó de pagar el crédito incumpliendo el plan de pagos pactado con la entidad financiera, por lo que estas viviendas se llevan a juicio y pueden ser adquiridas por cualquier persona.
Viviendas no VIS	Son viviendas que tiene un valor superior de 135 SMMLV.
Alquiler de viviendas	Existen todo tipo de viviendas en alquiler en la que el propietario le arrienda su vivienda a otra persona para que la use durante un tiempo a cambio de una cantidad de dinero mensual y con ciertas condiciones.

Fuente: Elaboración propia

⁴⁴MI CASA YA. “Cuota Inicial” {En línea}. {25 de Febrero de 2017}. Disponible en: (<http://www.micasaya.gov.co/cuota-inicial/>).

⁴⁵ TARQUINO, Reynaldo “Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos”. {En línea}. {12 de Febrero de 2017} disponible en: (http://www.academia.edu/9158553/Fuerza_4_Amenaza_de_ingreso_de_productos_sustitutos).

Que tan propenso es el consumidor a sustituir:

Usualmente los consumidores, se muestran propensos a sustituir productos de fácil acceso tales como alimentos, ropa o tecnología, normalmente los consumidores siempre tienen una marca favorita que no suelen cambiar, a menos que al momento de realizar una compra no se tenga disponibilidad del producto deseado o el precio del producto que se desea comprar sea de menor precio en otra marca que ofrece los mismo beneficios que el tradicional.

Para el sector de la construcción de viviendas de interés social, existen múltiples proyectos en la ciudad para que los clientes escojan el que se ajuste más a sus necesidades, basándose en factores claves como la ubicación, el precio del inmueble, las vías de acceso, los servicios públicos y el transporte; por lo que una vez sea tomada la decisión por parte del cliente y este decida iniciar la compra de la vivienda, el poder dar vuelta atrás y dejar el negocio para adquirir otro tipo de vivienda puede ser un trámite costoso y dispendioso; por lo que en este sector el consumidor no suele sustituir el producto tan fácilmente.

Precios de los productos sustitutos:

Como se mostró anteriormente, en el mercado de la construcción existen múltiples opciones para adquirir una vivienda de cualquier tipo, que en este caso pueden sustituir a las viviendas de interés social, el precio de cada uno de esos sustitutos son:

Tabla 3. Precios aproximados de los productos sustitutos de las Viviendas de interés social.

PRODUCTO SUSTITUTO	COSTO DEL PRODUCTO SUSTITUTO
Vivienda de Segunda mano	Entre \$40.000.000 Y \$200.000.000 aproximadamente
Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores (VIPA)	\$51.640.190 aproximadamente
Viviendas adquirida por remates bancarios	Depende del inmueble, sus características y de su ubicación, pero es un hecho que el precio que se establece como base para el remate siempre es más bajo del valor comercial. La ley establece que un inmueble en remate tiene tres opciones de venta: En 1ª. Donde se subasta a las 2/3 partes de su valor. Si no hubiera postores entonces se va a una; 2ª. Almoneda 45 días después y se baja un 20% adicional. Si no hubiera postores se va a una; 3ª. Almoneda donde se remata al precio que los postores quieran ofrecer.
Viviendas no VIS	Mayor a \$99.591.795 (Este Valor puede variar)
Alquiler de viviendas	Entre \$300.000 hasta \$2.500.000 aproximadamente

Fuente: Elaboración propia.

Nivel de percepción en cuanto a la diferenciación de los productos sustitutos:

La cultura de las personas ha evolucionado al momento de realizar una compra, dado que actualmente no solo se busca un producto por su buen precio sino que además ofrezca alta calidad y garantías que brinden seguridad y confianza a los clientes.

Hoy en día, son muchas las constructoras de vivienda de interés social existentes en el mercado, por ello toda aquella que desee tener éxito y lograr un posicionamiento, requieren de una filosofía empresarial que la haga capaz de entregar un valor superior a sus clientes, que se pueden lograr a través de dos principios fundamentales:

- El buen conocimiento de sus clientes, competidores y del entorno.
- El establecimiento de vínculos de estrecha colaboración con sus empleados, proveedores, distribuidores y otros, para en conjunto, brindarle a sus clientes un valor superior al inmueble adquirido.

Con estos principios las constructoras se aseguraran de que aquellos clientes que deseen invertir en sus proyectos se lleven la mejor imagen de la empresa, como una compañía seria, confiable y que brinde garantías completas en caso de inconsistencias presentadas en cualquier etapa del proceso de compra.

Conociendo entonces los diferentes productos sustitutos de las viviendas de interés social, son las constructoras de este tipo de viviendas a través de su publicidad y estrategias de venta, quienes deben de lograr que sus posibles clientes vean y conozcan las grandes ventajas que tiene adquirir una vivienda nueva de interés social, dentro de los cuales se encuentran:

- Los compradores de vivienda de interés social pueden acceder al subsidio familiar de vivienda otorgado con recursos del presupuesto nacional y de los aportes a las cajas de compensación familiar. (Decreto 2190 de 2009).
- Los créditos otorgados para financiar la construcción, adquisición o mejoramiento de esta clase de viviendas tienen una tasa de interés cuyo tope máximo lo determina la Junta Directiva el Banco de la República, según lo ordenado por la Corte Constitucional mediante Sentencia C - 955 de 2000, la cual debe ser inferior a la vigente para los demás créditos de vivienda.
- Los derechos notariales y gastos de registro que se causen con ocasión de la constitución de la hipoteca o la modificación de la misma, cuando se trate de garantizar un crédito para financiar una vivienda de interés social que pueda ser objeto de subsidio directo,

se deben liquidar al 10% de la tarifa ordinaria aplicable (Artículo 31 de la Ley 546 de 1999).

- Las entidades que financian vivienda de interés social pueden acceder a una línea automática de garantía creada por el Fondo Nacional de Garantías (Decreto 1990 de 1997).
- Las sumas que destine el trabajador al ahorro a largo plazo en las cuentas de ahorro denominadas "Ahorro para el Fomento a la Construcción - AFC," no harán parte de la base para aplicar la retención en la fuente y serán consideradas como un ingreso no constitutivo de renta ni ganancia ocasional, hasta una suma que no exceda del treinta por ciento (30%) de su ingreso laboral o ingreso tributario del año. (Estatuto Tributario. Artículo 126-4).⁴⁶

Es de anotar que estos grandes beneficios son únicos para los clientes de viviendas interés social, que no tienen los productos sustitutos como las VIPA, las viviendas NO VIS, las viviendas de SEGUNDA MANO y las de ALQUILER.

Disponibilidad de productos sustitutos cercanos:

En las últimas tres décadas, el campo colombiano ha sufrido una serie de transformaciones como resultado del proceso de globalización, de los cambios legislativos y las nuevas orientaciones productivas y comerciales. Durante los últimos años se han impulsado políticas para el desarrollo rural, lo que nos permite deducir que en la actualidad el número de constructoras que contribuyen con este sector crecen de manera exponencial y través de ella sus proyectos.

En la siguiente tabla, se da a conocer los proyectos de vivienda VIS existentes en los municipios de Pereira y Dosquebradas:

⁴⁶ CAMACOL "Beneficios de las viviendas de interés social". {En línea}. {12 febrero de 2017} disponible en: (http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/COBO20100527113506.pdf).

Tabla 4. Productos sustitutos cercanos.

PROYECTO	M2	VALOR DESDE
SECTOR DOSQUEBRADAS		
EL SAMAN	32,50	\$ 53.560.000
LOMA LINDA	41,20	\$ 57.450.000
ACQUA	40,65	\$ 59.740.000
RESERVA DE LA ESTACION	38,57	\$ 68.000.000
GUADUALES DEL OUN	43,00	\$ 68.900.000
IRAZU	32,07	\$ 71.745.000
FLORESTA	52,24	\$ 76.500.000
TORRES DEL BOSQUE	45,29	\$ 76.960.000
LA ESTACION	48,34	\$ 77.550.000
EBANO	53,50	\$ 89.500.000
VILLAS DE LA PRADERA	48,00	\$ 89.900.000
BOREAL APARTAMENTOS	51,28	\$ 94.200.000
MONSERRATE	56,53	\$ 97.000.000
MIRADOR DE SANTA HELENA	60,00	\$ 81.300.000
COLINAS DEL BOSQUE	61,00	\$ 95.500.000
SECTOR PEREIRA		
SAVANNAH	52,63	\$ 88.400.000
EL RETIRO	60,60	\$ 98.500.000
PALO DE AGUA	58,15	\$ 98.500.000
NARANJAL	61,25	\$ 92.500.000
PUERTA DE ALCALA	59,00	\$ 97.731.000
PORTAL DE SAN JACINTO	59,85	\$ 90.700.000
SANTA RITA CASAS	56,30	\$ 74.000.000
SENDEROS DEL CAMPO	59,60	\$ 95.172.000

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de revista DONDE VIVIR, CAMACOL.

FUERZA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

Poder de la competencia:

El sector de la construcción en Colombia conforma uno de los principales insumos para el cálculo del Producto Interno Bruto del país, representando un crecimiento del 5,8% durante el último trimestre del año 2016, siendo la rama más

representativa para el crecimiento de la economía en el país; específicamente en Pereira y Dosquebradas el sector de la construcción para vivienda es altamente competitivo, debido al número de constructoras existentes enfocadas en este subsector, de acuerdo a los registros encontrados en CAMACOL RISARALDA son 40 las empresas afiliadas en estos dos municipios, entre las que resaltan por su mayor participación CONSTRUCCIONES CFC & ASOCIADOS S.A, ASUL S.A y CONENCO S.A.S, quienes dominan el mercado gracias a sus ofertas, trayectoria y posibilidad de los demandantes de obtener un subsidio para generar la compra de vivienda, teniendo como resultado una competencia desigual obligando a los demás competidores a generar nuevas estrategias para afrontar esta intensa batalla.

Tabla 5. Constructoras de la Región.

CAMACOL RISARALDA		
AFILIADOS EN PEREIRA		
EMPRESA	ACTIVIDAD	TELÉFONO
CONSTRUCCIONES CFC & ASOCIADOS S.A	CONSTRUCTOR	3357777
CONSTRUCTORA PALO DE AGUA S.A	CONSTRUCTOR	3254143
CONSTRUCTORA SALAZAR E HIJOS S.A.S	CONSTRUCTOR	3332697
CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA CAMÚ S.A.S	CONSTRUCTOR	3330725
CONTECHO LTDA	CONSTRUCTOR	3245283
CÚPULA S.A	CONSTRUCTOR	3378341
DIEGO HERNANDEZ ARQUITECTOS S.A.S DJM	CONSTRUCTOR	3217233

ESPACIO Y DISEÑO CONSTRUCCIONES S.A.S	CONSTRUCTOR	3350836
GERMAN AUGUSTO ALVAREZ BELTRAN	CONSTRUCTOR	3255538
IARCO S.A	CONSTRUCTOR	3215157
INGECONSTRUCCIONES MOLINA S.A.S	CONSTRUCTOR	3356162
INGENIERIA INMOBILIARIA ZUMI S.A.S	CONSTRUCTOR	3252766
INMORIOJA S.A.S	CONSTRUCTOR	3350000
INNOVARQ CONSTRUCCIONES S.A	CONSTRUCTOR	3350037
JARDIN S.A	CONSTRUCTOR	3330393
JMV CONSTRUCTORA S.A.S	CONSTRUCTOR	3200386
JUAN CARLOS GAVIRIA T Y CIA S EN C.S	CONSTRUCTOR	3206829142
LA CANDELARIA CONSTRUCTORA S.A.S	CONSTRUCTOR	3314050
LUIS GUILLERMO ARDILA OTERO	CONSTRUCTOR	3312271
MARTÍN SÁNCHEZ PALMA	CONSTRUCTOR	3245066
NÚCLEO CONSTRUCTORA S.A.S	CONSTRUCTOR	3243333
ORGANIZACIÓN MANANTIAL S.A.S	INMOBILIARIA – CONSTRUCTORA	3257266
PORTAL DE SAN JACINTO	CONSTRUCTOR	3400869
PROYECTOS URBANISTICOS PEREIRA S.A.S	CONSTRUCTOR	3203658
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S.	CONSTRUCTOR	3346772
URBANIZAR PEREIRA S.A	CONSTRUCTOR	3250129
VERTICAL CONSTRUCCIONES S.A.S	CONSTRUCTOR	3354470
AFILIADOS EN DOSQUEBRADAS		

BASA CONSTRUCCIONES S.A.S	CONSTRUCTOR	3231581
INVERSIONES NOMA S.A	CONSTRUCTOR	3321530
JORGE EDUARDO HENAO CÁRDENAS	CONSTRUCTOR	3305450
PLAZA MAYOR CONSTRUCTORA No. 2 S.A.S	CONSTRUCTOR	3304365
Q.BICA CONSTRUCTORA S.A.S	CONSTRUCTOR	3231265

Fuente: <http://www.camacolrisaralda.org/es/ipaginas/ver/G230/99/afiliados-en-pereira/>

Es de aclarar que además de las empresas registradas en CAMACOL RISARALDA, existen otras constructoras que aunque no se encuentran afiliadas hacen parte de la competencia en el sector de la construcción de vivienda, tales como: CONSTRUCTORA LAS GALIAS, OBRAR CONSTRUCTORA, SAN FELIPE CONSTRUCTORA, ANGULAR ARQUITECTOS CONSTRUCTORES, GONZÁLES PIZANO, JUAN CARLOS GAVIRIA T. Y CIA, ESTRUCTURAS & DESARROLLOS, INGENIA PROYECTOS S.A.S Y GERENCIAR.

Aunque existen competidores muy diversos, el mercado de la construcción se encuentra saturado dada la gran oferta existente en el mercado.

Poder de los proveedores:

Las constructoras de viviendas son abastecidas por diversos proveedores ya que en este tipo de proyectos se utilizan materiales de naturaleza heterogénea, la ventaja es que al crear un proyecto de gran envergadura se logra establecer una buena relación con los proveedores generando preferencia ante alguno de ellos y obteniendo además grandes beneficios para los precios de la materia prima.

Los principales proveedores de las empresas de construcción de vivienda en general son los fabricantes de cemento, concreto, estructura metálica, cubierta, pañetes y enchapados, bases y pisos, instalaciones eléctricas, instalaciones hidráulicas, carpintería en madera y metálica, vidrios, aparatos y accesorios sanitarios; dentro de las empresas de este tipo con mayor poder en Pereira y Dosquebradas que además se encuentran afiliadas a CAMACOL RISARALDA, entre las cuales se pueden encontrar las siguientes:

Tabla 6. Proveedores en Pereira y Dosquebradas

GRANDES PROVEEDORES EN PEREIRA Y DOSQUEBRADAS	
CEMEX COLOMBIA S.A	SERVICABADOS
COMCEMENTOS S.A	ROBERTO SALAZAR Y ASOCIADOS S.A
CONCRETOS ARGOS S.A	SODIMAC COLOMBIA S.A
TRITURADOS Y CONCRETOS LTDA	CERAMICA ITALIA S.A
GERDAU DIACO S.A	DECORCERAMICA S.A.S
FORMESAN S.A.S	ARQUITECTURA LIVIANA S.A.S
HIERROS HB S.A	PENTAGRAMA S.A
ALUMINIOS AG Y CIA S.A.S	PANORAMA S.A
ALUMINIOS DE COLOMBIA S.A. C.I.	RG DISTRIBUCIONES S.A
COMERCIALIZADORA OKA	LADRILLERA LA ESMERALDA S.A.S
DARIO GIL Y CIA S.C.A - INDUSTRIAS DAGIL	LINARES CONSTRUCCIONES S.A.S
ALMACÉN PARIS S.A	TECHOS Y PINTURAS JR S.A.S
ARMETALES S.A	SOLUCIONES VIALES DEL EJE CAFETERO S.A.S

Fuente: <http://www.camacolrisaralda.org/es/ipaginas/ver/G230/99/afiliados-en-pereira/>

Todos ellos son reconocidos a nivel local, por tanto, no hay proveedores que sobresalgan ante los demás, cada constructora tiene libertad de escoger con que proveedor trabajar según sus preferencias y acuerdos en precios y servicios.

Amenaza que surjan nuevos proveedores:

El mercado de materia prima y productos requeridos para las obras de construcción en términos generales es un mercado fragmentado, dado que existen muchos competidores y la rivalidad entre las empresas es más intensa, por ende no se considera una amenaza para las empresas constructoras el surgimiento de

nuevos proveedores, esto se debe a que existe un número considerable de suministradores, al existir este nivel de competencia las empresas proveedoras se verán en la necesidad de mantener estables o en determinado caso, disminuir el precio de los materiales, esto hace que en el momento en que se tome la decisión de cambiar de proveedor, ya sea por conseguir precios favorables, por la calidad del producto, o por otras variables pertinentes, el coste de ese cambio sea mínimo.

Amenaza que surjan productos sustitutos:

A medida que aparecen nuevos productos sustitutos, tanto la demanda y el precio se hacen más elásticos, amenazando a las empresas existentes en la industria lo que se hace más complejo de afrontar si no existe una ventaja competitiva.

En el sector de la construcción de vivienda de interés social, el surgimiento de nuevos productos sustitutos es difícil de predecir, debido a que los tipos de vivienda existentes llevan mucho tiempo en el mercado, lo que si representa un reto, es mantenerse ante los sustitutos presentes en la actualidad, motivo por el cual es necesario la creación de factores diferenciadores.

Un gran ejemplo para este punto, es cómo se ha logrado enfrentar el alquiler de viviendas (siendo este uno de los sustitutos más arraigados en el mercado); con las variadas opciones que brindan las entidades financieras al momento de obtener un crédito hipotecario, créditos de fácil acceso para las familias que cada vez más se atreven a adquirirlos puesto que tienen la posibilidad de pagar una vivienda propia con cuotas de valores similares al de un alquiler de una casa, acrecentando de esta forma la venta de viviendas de interés social, además de los diferentes subsidios otorgados por el gobierno nacional como MI CASA YA, subsidio FRESH y subsidio COMFAMILIAR, que les da a las familias hasta la suma de \$14.754.340 para que puedan aplicar a la cuota inicial de una vivienda digna.

Crecimiento industrial:

La construcción de viviendas en general es limitado por el POT Municipal, sin embargo, el sector presenta un gran potencial de crecimiento, ya que está directamente relacionado con el incremento de la población, como consecuencia a este aumento poblacional, el gobierno da la aprobación para construir en terrenos en los que antes no era posible hacerlo. Sin embargo, según información publicada por el DANE indica que: “En el tercer trimestre de 2016 el área en proceso de construcción para la vivienda diferente de interés social fue 8,5% En el mismo periodo de 2015 había sido 7,6 % por su parte, para la vivienda de interés social VIS la variación fue -5,1%, mientras que en el mismo periodo de 2015 había sido 10,7%.”⁴⁷. Presentando entonces la construcción de este tipo de vivienda una gran disminución durante el año 2016.

Existencia de barreras de salida:

Las barreras de salida del sector en estudio se pueden calificar como reducidas, esto se debe a que al terminar la ejecución de las obras, no existen activos susceptibles a la desinversión, los costos fijos de salida son relativamente bajos, puesto que, los empleados estables son pocos, por ende el número de indemnizaciones también lo será.

La poca cantidad de colaboradores fijos, se debe a que la contratación de la mano de obra se realiza de manera indirecta a través de contratistas de obra donde una vez finalizada esta, el contrato termina sin representar algún coste para la constructora, lo mismo sucede con la maquinaria ya que la mayoría de las empresas del sector en mención prefieren alquilarla, pero en el caso de que la maquinaria sea propia, a pesar de ser especializada no representa dificultad a la hora de encontrar compradores, puesto que, la tecnología de este sector es estable ya que es igual o similar para la creación de viviendas en términos

⁴⁷ DANE “Información III trimestre 2016”. {En línea}. {12 febrero de 2017} disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>).

generales, lo que permite la utilidad de estos activos en cualquier organización enfocada a esta actividad.

Existe la posibilidad de una intervención gubernamental con ánimo de desanimar la salida de una constructora del mercado siempre y cuando la compañía contribuya de forma notoria a la economía y al bienestar social del departamento, puesto que su salida puede presentar un impacto negativo.

Diversidad de los competidores:

En la actualidad, el entorno empresarial presenta una rivalidad sanguinaria, en la que los competidores deben buscar el factor que los diferencie de los demás y así lograr la prolongación de su existencia. Las empresas enfocadas en la construcción y venta de viviendas no están exentas de esto, en especial las que se dedican a los proyectos de viviendas de interés social, puesto que el mercado objetivo, siendo las familias pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3, es potencialmente grande, motivo por el cual atrae empresas que ven su participación como una oportunidad, acrecentando de esta forma la competitividad empresarial en el sector.

Es común pensar que las empresas pertenecientes a un sector se diferencian entre sí por variaciones o valores agregados al producto y/o servicio que ofrecen, logrando diferenciación de artículos y de marca, pero no es el único factor diferencial que logra el reconocimiento de las organizaciones, desde hace algún tiempo algunas empresas apuntan a que su valor distintivo sea dado en su estructura organizativa, para ser más exactos en su recurso humano.

Las organizaciones ya no están sesgadas a pensamientos de una sola línea dada que en la diversidad de pensamiento se pueden rescatar nuevas oportunidades y opciones ante las crisis, nuevos puntos de vista que en su aplicación generan rentabilidad, lo que se puede evidenciar en el sector en análisis, ya que las

viviendas se diferencian entre sí, por su diseño arquitectónico en el que algunas organizaciones están implementado innovación sostenible en sus proyectos, a simple vista se podría creer que esto solo es diferenciación de productos, pero si se conoce del sector en mención o se realiza un análisis un poco profundo, se entenderá que los recursos financieros, maquinaria, tecnología, materiales y todas las herramientas utilizadas para la construcción de viviendas de interés social son similares o iguales en toda organización dedicada a esta actividad, por ende lo que realmente lleva al éxito o al menos a la diferenciación, es la creatividad y el ingenio con la que los diversos perfiles de la organización le dan uso a los recursos utilizados, teniendo presente que están encaminados hacia un mismo logro que es lograr la diversidad ante la competencia.

A continuación se realiza una tabla resumen de cada una de las fuerzas y los factores más representativos que inciden en estas para el sector de la construcción en el municipio de Dosquebradas:

Tabla 7. Cinco Fuerzas de Porter, resumen.

FUERZA 1: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	
Economía de Escalas	Es una ventaja primordial en el sector de la construcción para compra de materias primas a menor costo.
Diferenciación de Productos	Se evidencia a través de la calidad de los materiales utilizados, la ubicación de los proyectos, el precio, los terminados arquitectónicos de las viviendas, el servicio al cliente y la publicidad.
Valor de Marca	Está influenciado por la trayectoria y experiencia que las empresas constructoras tengan en este sector
Necesidad de capital	Inversión de capital en activos fijos, tales como equipos de cómputo, mobiliario, maquinaria y terrenos

Accesos a canales de distribución.	En el sector de la construcción los canales de venta más utilizados son los canales directos como salas de ventas y en algunos casos se realizan outsourcing con inmobiliarias para ventas de los proyectos.
Ventaja de costos	Acceso favorable a materias primas y aplicación de métodos eficientes en la utilización de los recursos
Ventas tecnológicas	Implementación de software para control de obras y presupuestos
Políticas de Gobierno	Leyes y reglamentos nacionales para la construcción de viviendas y el Plan de Ordenamiento Territorial Municipal.

FUERZA 2: EL PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	
Tendencia a sustituir por parte del comprador	Existe una gran variedad de proveedores en el mercado de materia prima para el sector de la construcción, por lo que facilita la sustitución por parte del comprador en cualquier momento.
Evolución de precios de productos sustitutos	Es muy común la consecuente disminución de precios entre proveedores, con el único fin de conservar al cliente y evitar la compra de productos sustitutos.
Costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador	En el sector de la construcción un cambio de proveedor no trae mayores costos puesto que existe una gran competencia entre los proveedores.
Percepción del nivel de diferenciación de los productos	El nivel de diferenciación para el sector de la construcción está basado principalmente en la calidad y garantías del producto.

Disponibilidad de información sobre productos sustitutos	Visitas periódicas de asesores comerciales, los cuales brindan información sobre nuevos productos
Calidad de productos sustitutos	Es necesario garantizar al constructor que el producto sustituto cuenta con las especificaciones requeridas por la Norma Técnica Colombiana de la construcción.

FUERZA 3: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.	
Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto	De 294.293 familias en Risaralda el 35% poseen vivienda propia, siendo el 65% restante el mercado potencial para el sector de la construcción de viviendas.
Que tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución	Los canales de distribución son elementales para promover la venta de productos y servicios, en el sector de la construcción los canales utilizados son inmobiliarios, y salas de ventas.
Flexibilidad para negociar	En la venta bienes inmuebles no existe flexibilidad para negociar.
Volumen de compras	El volumen de compra en el sector de la construcción para viviendas VIS es bajo, dado que los clientes solo compran una unidad de vivienda.
Facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor	Al existir múltiples constructoras que ofertan este tipo de vivienda de interés social, el cliente tendrá diversas opciones donde podrá elegir la que se acomode a sus deseos y necesidades.

Disponibilidad de información de los compradores	La información de los proyectos de vivienda está disponible para los compradores mediante páginas web de las constructoras, publicidad radial y en revistas, además de las distintas ferias de construcción realizadas.
Ventajas diferenciadoras del producto	<p>Ventajas de diferenciadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del proyecto de vivienda • Acabados arquitectónicos • Servicio Postventa • Compensación por referidos.
Análisis del cliente	Las Viviendas de interés social están enfocadas para familias de estratos 2 y 3.

FUERZA 4: AMENAZA DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.	
Precios de los productos sustitutos	Van desde el alquiler de viviendas por \$300.000 pesos mensuales, hasta la compra de vivienda NO VIS desde los \$40.000.000 hasta más de \$100.000.000
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	En Dosquebradas, a diciembre de 2016 existen 15 proyectos de vivienda de interés social y en Pereira existen alrededor de 8 proyectos diferentes.

FUERZA 5: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	
Poder de la competencia	Según los registros de CAMACOL son alrededor de 41 empresas constructoras en Pereira y Dosquebradas entre las que resaltan por su mayor participación CONSTRUCCIONES CFC &

	ASOCIADOS S.A, ASUL S.A y CONENCO S.A.S
Poder de los proveedores	Las constructoras de viviendas son abastecidas por diversos proveedores, todos ellos son reconocidos a nivel local, por tanto no hay proveedores que sobresalgan ante los demás, cada constructora tiene libertad de escoger con que proveedor trabajar según sus preferencias y acuerdos en precios y servicios.
Amenaza que surjan nuevos proveedores	La rivalidad entre las empresas suministradoras es más intensa, por ende no se considera una amenaza para las empresas constructoras el surgimiento de nuevos proveedores, pues por el contrario se puede lograr beneficios en precios.
Diversidad de los competidores	El mercado objetivo para la venta de viviendas de interés social son las familias pertenecientes a los estratos 1, 2 y 3, motivo por el cual atrae empresas que ven su participación como una oportunidad, acrecentando de esta forma la competitividad empresarial en el sector.

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir entonces que la Fuerza No. 3 denominada “Poder de negociación con los compradores”, es quizás la fuerza más representativa para este sector de la construcción, partiendo de que son más de cuarenta constructoras en los municipios de Pereira y Dosquebradas que ofrecen diferentes tipos de soluciones habitacionales para aquellas familias que estén buscando adquirir una vivienda propia y es que es precisamente en el poder de negociación

con los compradores donde se encuentra el punto clave para asegurar el crecimiento de una empresa en un sector determinado, a través del conocimiento transmitido al cliente mediante los distintos canales de información como las salas de ventas, ferias y publicidad donde se le da a conocer aquellas ventajas del producto ofrecido con respecto al de las demás empresas, ventajas tales como ubicación, vías de acceso, transporte, precio, valores agregados del proyecto y servicio postventa; es por ello que las constructoras deben crear grandes estrategias que permitan transmitir información precisa al cliente.

A su vez la fuerza No. 2 denominada “Poder de negociación de los proveedores”, es la menos representativa para este sector de la construcción, dado que son muchas las empresas proveedoras de materia prima y herramientas existentes en el mercado, favoreciendo quizá al constructor puesto que al haber más competencia entre proveedores, los precios de la materia prima pueden reducirse y en caso tal de que una empresa proveedora salga del mercado se puede lograr sustituir con cualquier otra que ofrezca los mismos productos o servicios.

8. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S.

Proyectos y construcciones triple A S.A.S, es una constructora que busca crear soluciones de vivienda con elevada calidad y garantía para una completa satisfacción del cliente a través de su diseño, construcción, promoción y comercialización; empleando para ello una excelente atención, servicio y mejoramiento continuo de los procesos, buscando además intensificar la imagen empresarial.

Durante este capítulo se realizará un análisis interno de la empresa a través de la desagregación de sus principales actividades, lo que permitirá identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas.

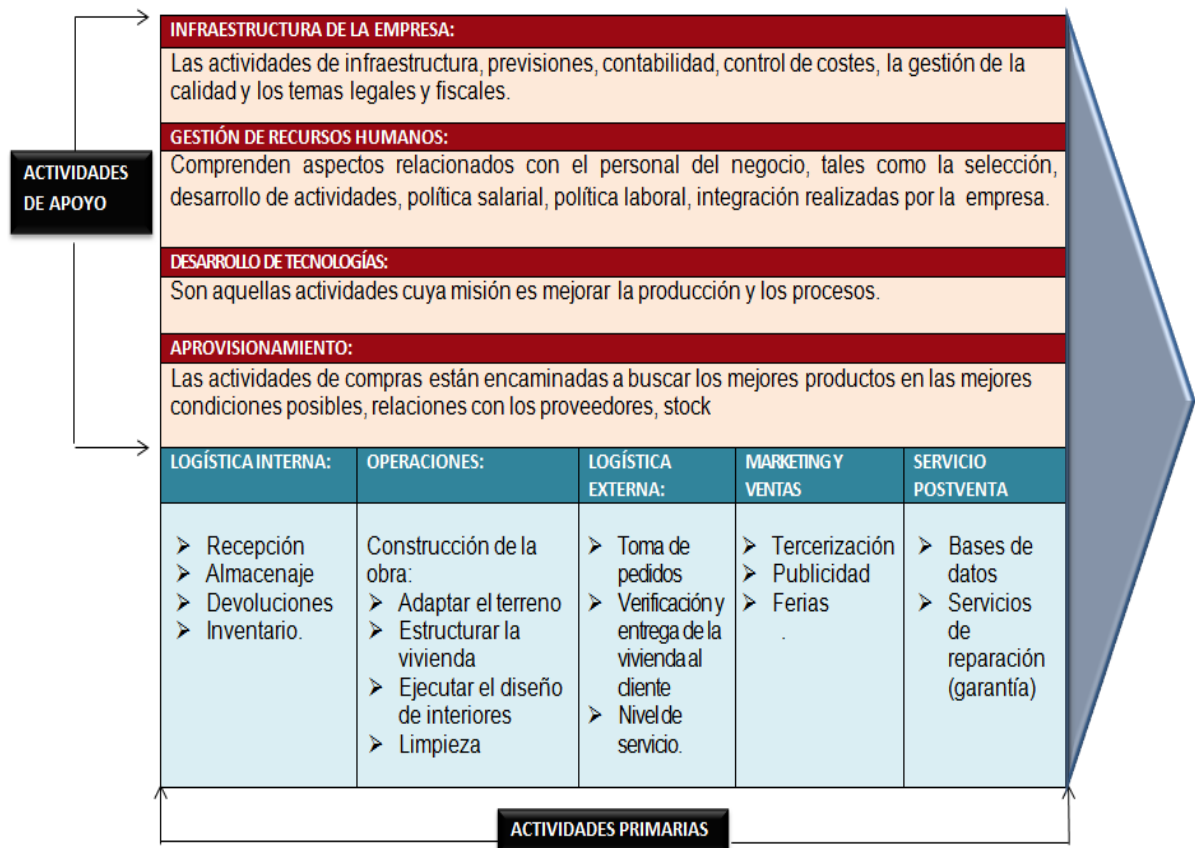
Según esta herramienta desarrollada por el Profesor Michael Porter, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por ciertas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos, hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.⁴⁸

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

A continuación se describen cada una de las actividades principales que permiten el desarrollo del objeto de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S.

⁴⁸ CRECE NEGOCIOS “La Cadena de Valor de Porter”. {En línea}. {19 febrero de 2017} disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>).

Figura 4. Cadena de Valor, Proyectos y Construcciones Triple A SAS.



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describen las actividades primarias de la empresa objeto de estudio, con cada una de sus sub-actividades:

Actividades primarias de la empresa Proyectos y Construcciones triple A S.A.S.

Logística interna: Incluye las actividades de recepción, almacenamiento, devoluciones e inventarios de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo, lo que permite la disponibilidad de recursos de manera inmediata, sin generar retrasos en la fabricación de las viviendas.

- **Recepción:** En el recibo de mercancía se revisa que la calidad de los materiales recibidos sea la adecuada y que la cantidad que llega sea la solicitada, en caso de material faltante se procede a confirmar con el proveedor si es posible el envío del material faltante en el menor tiempo posible.
- **Devoluciones:** La devolución de materiales se realiza si la calidad del producto que se recibe no es la adecuada o en otros casos se realizan devoluciones cuando llega más material del requerido en la obra.
- **Almacenamiento:** Cuando se inicia la construcción de un proyecto, paralelo a ello se construye una bodega en el mismo terreno, en esta bodega también llamada campamento de obra o almacén, se guarda la materia prima y materiales luego de ser recibidos, dichos materiales se ubican de manera organizada para facilitar su ubicación.
- **Inventarios:** los inventarios son cíclicos, y en cada empresa pueden variar según sea conveniente, en Proyectos y Construcciones triple A S.A.S los inventarios se realizan cada quince (15) días con el fin de llevar un control sobre los materiales que se han utilizado, los que se tienen disponibles y los que están a punto de agotarse, para así desarrollar la orden de compra de la mercancía o para inspeccionar el uso correcto del material.

Operaciones: Engloba las actividades enfocadas en la construcción de las viviendas, siguiendo el procedimiento básico que consta de la adaptación del

terreno, estructuración de las viviendas, terminación y acabados de obra y finalmente aseo de la obra.

- **Adaptar el terreno:** Previo conocimiento del lote donde se ejecutará el proyecto, es necesario realizar el levantamiento topográfico y el estudio de suelos con el fin de conocer la estabilidad del suelo, el tipo de suelo en el que se va a construir y las recomendaciones de cimentación necesarias para la construcción del proyecto, además de requerirse los diferentes estudios y diseños técnicos que permiten obtener una base para la construcción de las viviendas, entre los que son necesarios: diseño arquitectónico, diseño estructural, diseño eléctrico, diseños hidráulicos y sanitarios, diseños de red de incendios, diseños de red de gas y en algunos casos diseños bioclimáticos; una vez sean aprobados todos los estudios y diseños técnicos por la Curaduría Urbana o entidad competente y obtenida la licencia de construcción, se inicia la adaptación del terreno con el movimiento de tierra que comprende las excavaciones, llenos y reemplazos de material necesario que permita nivelar el terreno de una manera óptima para la construcción de las viviendas.
- **Estructurar la vivienda:** El proceso de estructuración de la vivienda comprende desde la cimentación, desagües e instalaciones subterráneas, estructuras en concreto y metálicas, mampostería en bloque, arcilla y/o estructura liviana, elementos prefabricados de la vivienda hasta la instalación de las redes hidrosanitarias, red de gas, redes eléctricas, telefónicas y de datos, pañetes, pisos y cubiertas; es de anotar que todos los procesos constructivos deben ser verificados por un profesional de la ingeniería y/o arquitectura, quien es el encargado de dirigir cada uno de los procesos que se llevan a cabo, adicional a esto en el proyecto deberá encontrarse un residente de obra, quien es la persona encargada de verificar constantemente los procesos constructivos, logrando la eficiencia

en la óptima utilización de materias primas, materiales y cumpliendo con los tiempos pactados.

- **Terminación y acabados de obra:** Una vez la estructura básica de la vivienda se encuentre construida, se procede a realizar aquellas obras menores, tales como carpintería en madera y metálica para la construcción de las cocinas y puertas, los enchapes sobre muros, la instalación de cielorrasos en caso de requerirlos, la instalación de aparatos sanitarios y accesorios de la cocina y ducha, cerraduras, vidrios, pintura y todas aquellas obras exteriores tales como emperadización.
- **Aseo y Varios:** Por último en la construcción de un proyecto se encuentra la limpieza de cada una de las viviendas, además del retiro de escombros y sobrantes en la construcción.

Logística externa: Comprende las actividades a desarrollar luego de que la construcción ha finalizado tales como la venta de la vivienda, verificación de datos de los clientes, escrituración, entrega del inmueble, y la evaluación del nivel de servicio por parte de la constructora.

- **Venta de Vivienda:** Para esta etapa se tomara como ejemplo el proyecto de la constructora objeto de estudio, que para este caso será las ventas de las viviendas del “Proyecto Colinas del Bosque”, construido por Proyectos y construcciones Triple A SAS, en este es de suma importancia el papel realizado por las campañas publicitarias a través de la página web, redes sociales y cadenas radiales, quienes son las encargadas de captar a las personas interesadas en el proyecto, quienes se direccionan a la sala de ventas ubicada en el Centro Comercial el Progreso de Dosquebradas y son atendidos por las asesoras comerciales quienes se encargan de mostrarle al cliente aquellas ventajas con las que cuenta el proyecto de vivienda, tales como la ubicación, la accesibilidad al proyecto, el transporte público, la

disponibilidad de servicios, y aquellas características propias como lo son el parque lineal y zona BBQ. Una vez el cliente se muestre interesado en el proyecto, se le da a conocer el plan de pagos de la vivienda, siendo esta la parte fundamental donde el cliente decide si compra o no el inmueble; en caso de que el cliente decida continuar con el negocio, se procede a la verificación de datos.

- **Verificación de Datos:** Durante el proceso de compra – venta de una vivienda es necesario que el cliente presente cierta documentación que permita cerrar el negocio de una manera confiable para las partes, dicha documentación deberá ser verificada por la constructora entre los cuales se encuentran:
 - ✓ Hoja de negocio, donde va plasmado la información del comprador, precio y forma de pago, observación y firma del cliente, vendedor y asesor.
 - ✓ Autorización de tratamiento y entrega de datos, donde el comprador autoriza a la constructora entregar sus datos.
 - ✓ Fotocopia de la cédula del comprador ampliada al 150, con firma y huella.
 - ✓ Carta de instrucciones, donde se especifica que Alianza fiduciaria es la encargada de recibir los recursos y se estipulan las fechas y las cuotas.
 - ✓ Formato Alianza fiduciaria (formato único de vinculación persona natural o jurídica, donde se diligencian los datos generales, información laboral y financiera, declaración de origen de fondos, autorización para el tratamiento de datos personales clientes y potenciales y reporte en centrales de riesgos, declaración FATCA, operaciones internacionales, perfil de riesgo del cliente, identificación del bien o recursos que se entrega o se transfiere, referencias financieras, firma del clientes y por último el uso exclusivo de alianza fiduciaria.

- ✓ Carta Laboral, donde se especifique los ingresos mensuales, fecha de ingreso. La carta debe ser en original con logo de la empresa.
 - ✓ Carta del preaprobado del crédito hipotecario con una entidad financiera.
- **Escrituración:** La etapa de escrituración de la vivienda, se realiza una vez el inmueble se encuentra construido y el cliente ha cumplido con la entrega total de la documentación requerida en la etapa de verificación de datos, adicional a esto el cliente debe de haber culminado el pago de la cuota inicial de la vivienda y presentar una carta del crédito hipotecario aprobado con una entidad financiera, la cual debe reflejar que al cliente se le realizará un préstamo por el saldo restante de la vivienda; toda vez que el cliente cumpla con cada uno de los requisitos mencionados anteriormente se procede a realizar la escrituración de la vivienda donde el cliente se hace acreedor de un nuevo bien inmueble.
 - **Verificación y entrega de la vivienda al cliente final:** Una vez finalice el proceso de escrituración, el cliente procede a realizar la verificación de la vivienda adquirida, donde podrá corroborar que cuenta con la totalidad de los servicios públicos, las áreas y acabados completamente terminados y no presenta ninguna inconformidad al respecto; una vez el cliente realice su respectiva verificación se procede a realizar la entrega de las llaves de la vivienda nueva.

Marketing y ventas: Abarca todas las estrategias empleadas por la constructora en estudio, que permitan dar a conocer el proyecto y que a su vez estén orientadas a impulsar la venta de viviendas de interés social en el mercado. Estas estrategias son: la tercerización de la venta, publicidad, y ferias especializadas.

- **Tercerización:** la constructora cuenta con una sala de ventas propia, ubicada en el Centro comercial el Progreso del Municipio de

Dosquebradas, pero para lograr que la venta de las viviendas de interés social sea masiva, la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S cuenta con un outsourcing con la inmobiliaria Claudia Jaramillo & CIA, siendo esta la empresa que asesora en estrategias de marketing y ventas para alcanzar nuevos clientes.

- **Publicidad:** La publicidad empleada por la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S es diversa, esto con el fin de que sean abarcados todos los espacios en los cuales los posibles clientes, se sientan atraídos para conocer el proyecto de vivienda, entre la publicidad empleada se encuentra: emisoras radiales tales como olímpica estéreo y RCN, página web (<http://www.colinasdelbosque.co/>), redes sociales como Facebook e Instagram y la publicación en revistas regionales (Donde Vivir).
- **Ferias especializadas:** En este tipo de eventos es posible la atracción de una mayor cantidad de clientes potenciales que permita generar interés por el proyecto. Colinas del Bosque es el proyecto de VIS que la constructora en estudio está llevando a cabo en la ciudad de Dosquebradas, con el fin de dar a conocer el proyecto y generar interés en la población aledaña a la ciudad en la que se desarrolla el proyecto, en el año 2015 y 2016 el proyecto hizo parte de la feria especializada en el sector con mayor trayectoria en el departamento que tiene como nombre Expo-vivienda, además de participar en distintas ferias empresariales llevadas a cabo por empresas como COMFAMILIAR RISARALDA, y diversos eventos realizados por empresas del sector donde Proyectos y Construcciones Triple A SAS juega el papel de invitada para la atención de los empleados y captación de futuros clientes.

Servicio post-venta: Este eslabón de la cadena integra las labores que se realizan luego de la venta, con el fin de permanecer en contacto con el cliente y conocer el grado de satisfacción y/o los problemas que se han generado en la

infraestructura de la vivienda, lo que se lleva a cabo a través de las bases de datos (atención especializada) y servicios de reparación.

- **Bases de datos:** con el fin de estar en contacto con los clientes que adquieren las viviendas y conocer el grado de satisfacción con el inmueble, se cuenta con una base de datos en Excel donde se almacena información tales como: Nombre y apellidos del cliente, número de documento, teléfono fijo y/o celular, correo electrónico, No. De etapa, manzana y número de la vivienda adquirida, valor de la vivienda, modo de pago, y número de la tarjeta de referencia en la fiducia, aplicación de subsidio de vivienda, valor de los intereses, fecha de venta de la vivienda y datos del vendedor; toda esta información permitirá crear una comunicación efectiva con el propietario de la vivienda.
- **Servicios de reparación:** al tener comunicación con los propietarios, la constructora se puede dar cuenta si se han presentado daños en la infraestructura de las viviendas o el propietario se puede comunicar en caso de que esto suceda, con el fin de que la constructora pueda efectuar la garantía y dar solución oportuna a la averías posteriores a la entrega.

A continuación se describen las actividades secundarias de la empresa objeto de estudio, con cada una de sus sub-actividades:

Actividades secundarias de la empresa Proyectos y Construcciones triple A S.A.S

Infraestructura: Las actividades de infraestructura, previsiones, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.

- **Infraestructura:** Cada centro de atención de la constructora Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, está en las mejores condiciones de infraestructura y además equipada de herramientas que le permita visualizar al cliente el profesionalismo que maneja la empresa frente a sus proyectos, generando confianza y rectificando el éxito en su respectivo sector, facilitando la toma de decisión de los clientes. Todas las aéreas desde la sala de venta, oficinas y zona de construcción se encuentran debidamente amobladas con excelentes puestos de trabajos para sus empleados, y las herramientas pertinentes para el desarrollo de las labores.
- **Previsiones:** Se trata del proceso administrativo realizado por Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, mediante el cual se diagnostica a través de estadísticas del pasado y datos del presente, los probables desarrollos que se tendrán durante el año dentro del contexto económico, comercial y tecnológico, logrando así prever estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa.
- **Contabilidad:** Para la ejecución todas las actividades contables la constructora cuenta con un auxiliar de contabilidad permanente encargada de registrar cada una de las operaciones realizadas dentro de la empresa, para ello se emplea un software especializado llamado SIESA que integra de manera altamente efectiva todas las partes del negocio. Es de anotar que todas estas actividades contables son revisadas por una contadora y verificadas por un Revisor Fiscal, quienes se encargan de velar por el buen manejo de los recursos financieros.
- **Control de costes:** La planificación y actuación de las técnicas de control de costos dentro de la constructora Proyectos y construcciones triple A S.A.S se presenta como un desafío interesante, ya que se debe contemplar todos los niveles de la organización, partiendo desde los obreros hasta la alta gerencia, involucrando a todos los actores encargados de la producción y comercialización de las viviendas de interes social. Para la realización del control de costos la empresa optó por la utilización software especializado

llamado Prosoft que tiene como principal objetivo el desarrollo y la adopción de las tecnologías de la información, para contribuir al incremento de la productividad; este servicio le permite disminución de los costos en infraestructura tecnológica y el control de algunos costos como: Costos directos mano de obra, flete por traslados de equipo, materiales, depreciación de equipos, supervisión, asistencia técnica.

- **Gestión de la calidad:** La constructora proyectos y construcciones triple A S.A.S reconoce y aplica las normas obligatorias vigentes en el país para el diseño y construcción de viviendas de interés social creando viviendas habitables y urbanas. El diseño y la implementación de esta constructora se basa en un sistema de gestión de calidad apoyada por la ISO 9001, esta es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La estructura operacional de la empresa se encuentra bien documentada en los procesos técnicos y gerenciales y así guía la fuerza de trabajo. Algunas de las acciones que toma la empresa para la verificación de la gestión de calidad son las siguientes:
 - ✓ La empresa mantiene un adecuado procedimiento, que define el seguimiento de la información relacionada con la percepción del cliente, con respecto a la satisfacción y cumplimiento de los requisitos.
 - ✓ La empresa cumple con la recopilación de información que le permite evaluar el sistema por medio de indicadores de gestión que lleven a efectuar acciones correctivas y preventivas de la no conformidad reales o potenciales presentadas.
- **Legales y fiscales:** En el sector de la infraestructura de viviendas existen distintas Normativas y documentos institucionales, que son estandarizadas para el sector, aplicadas por el ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y este a su vez acuñando el Plan Nacional Desarrollo (todos por un nuevo país, paz, equidad y educación). Algunos de los decretos aplicables son:

- ✓ **Decreto 1077 de 2015** – 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio”⁴⁹ en lo relacionado con el valor de la vivienda de interés social y prioritaria en programas y proyectos de renovación urbana, el alcance y modalidades de las licencias urbanísticas sus vigencias, prorrogas, revalidaciones y modificaciones, se complementa y precisa el alcance de algunas actuaciones urbanísticas y se precisa la exigibilidad del pago de la participación de plusvalía en trámites de licencias urbanísticas.

Talento Humano: Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, desarrollo de actividades, política salarial, política laboral, estructura operativa del talento humano e integración realizadas por la empresa.

- **Personal del negocio:** Todos los trabajadores pertenecientes a la constructora Proyectos y Construcciones triple A S.A.S. son personas con alto sentido de responsabilidad y con capacidad para el trabajo en equipo, en cuanto a actitudes, hábitos y valores se da como importante la honestidad, el respeto y la pro actividad.

Personal administrativo: El personal administrativo contratado directamente por la empresa es:

- ✓ Auxiliares administrativos
- ✓ Almacenista
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Arquitectos residentes
- ✓ Director de obra
- ✓ Auxiliar de Sistemas
- ✓ Auxiliar de Presupuesto

⁴⁹MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. “Decreto 1077 de 2015”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>

- ✓ Vendedores

Personal contratado por prestación de servicios:

- ✓ Contadora
- ✓ Revisora Fiscal
- ✓ Asesora de seguridad industrial
- ✓ Asesora ambiental

Aunque la constructora no se encargue de la contratación de los obreros ya que estos son vinculados por contratistas de obra, vela por el cumplimiento de habilidades mínimas que cada obrero debe cumplir, tales como: El manejo la maquinaria y equipo, la elaboración de cemento, cal, yeso y productos de cemento, manejo de calentadoras, humidificadora, calcinadora, trituradora, laminadora, mezcladora, equipo de compresión, moldeadora y cortadora de productos finales como tabiques, tejas, celosías y tubos de cemento; también el aplicar las medidas de seguridad en cada proceso y procedimiento a realizar, así como poseer conocimientos sobre las propiedades y clasificación del cemento.

- **La selección:** La empresa contrata a su personal de manera directa, y la selección funciona de forma natural teniendo en cuenta el perfil requerido, y las habilidades que considera la empresa debe tener el cargo a ocupar, busca como objetivos principal que el profesional sea altamente calificado y que el desarrollo ocupacional sea competente para que se ajuste a los requerimientos; que se observe los deseos de trabajar, con objetivos claros y con ganas de progresar dentro de la organización.

Pasos a seguir en la selección de personal:

1. Levantamiento del perfil que se requiere.
2. Vacante.

3. Reclutamiento.
4. Proceso de selección.
 - a. Entrevista con la Directora comercial y gerente.
 - b. Verificación de referencias laborales
 - c. Informe integrador del proceso.

- **Desarrollo de actividades:** Cada colaborador de la empresa tiene definidas sus distintas funciones por las cuales debe responder de manera oportuna, la empresa entiende y comprende que suele ser tedioso trabajar durante las 8 horas laborales seguidas, por eso opta por la implementación de pausas activas que son breves descansos durante la jornada laboral, para que las personas recuperen energía para un desempeño eficiente en su trabajo, a través de diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral.
- **Política salarial:** Todo trabajador de la constructora tiene expectativas para obtener resultados, y estar dispuesto a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización, siempre que éste le reporte algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. La constructora Proyectos y construcciones triple A S.A.S establece el salario, percibiendo que debe ser suficiente para cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores y sus familias, también tiene como indicador las actividades realizadas por el trabajador, por otra parte tomando como referencia el salario de otras empresas del sector con el objeto de evitar el desplazamiento de los operarios a los puestos mejor remunerados. Deben estar ligados al resultado económico de la empresa y participar de los beneficios obtenidos en la misma.

Con respecto a lo anterior la compañía realiza el pago de prestaciones más el salario, que actualmente se divide en dos:

- ✓ Salario fijo (administración, obreros)

✓ Salario más comisiones (departamento de ventas)

- **Política laboral:** La constructora Proyectos y Construcciones triple A S.A.S mediante una adecuada política preventiva y cada uno los trabajadores de la empresa, se encuentran comprometidos mediante el reglamento interno de trabajo en adoptar las medidas necesarias para que las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo cumplan con las normas establecidas en la legislación.
- **Integración realizada por la empresa:** En la actualidad la empresa implementa actividades de integración con el fin de generar un mejor ámbito empresarial y optimizar los resultados en equipo creando un contexto tranquilo en el entorno empresarial y personal. Algunas integraciones realizadas en la empresa son:
 - ✓ Fin de año (actividades realizadas por fuera del área de la empresa)
 - ✓ Navidad (actividades realizadas por fuera del área de la empresa)
 - ✓ Amor y amistad (amigo secreto)
 - ✓ Día de la mujer
 - ✓ Día del trabajo (actividades realizadas por fuera del área de la empresa)
 - ✓ Cumpleaños

Tecnología: Son aquellas actividades cuya misión es mejorar la producción y los procesos. La implementación de la tecnología en la constructora se convierte en un factor fundamental en el diario vivir de la empresa tanto en el área productiva como la administrativa, ya que se cuenta con software especializados para actividades de contabilidad, manejo de presupuesto, almacenamiento de materiales hasta la realización de planos (Prosoft, Projet, SIESA, AUTOCAD) sin

contar las herramientas básicas de Microsoft Office, brindando la capacidad de hacer más eficiente el trabajo.

Compras: Las actividades de compras están encaminadas a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles con base en las relaciones con los proveedores y manejo de stock.

- **Calidad de los productos** Para el sector de la construcción de vivienda la diferenciación del producto se mide a través de la calidad de los materiales utilizados, la ubicación de los proyectos, el precio, el servicio al cliente, y la publicidad; siendo estas características básicas en las que las empresas constructoras implementan estrategias para permanecer en el mercado y llamar la atención de sus clientes.
- **Relaciones con los proveedores:** En este sector se utiliza mucho la compra de materiales al por mayor a través de contratos a largo plazo, lo que permite obtener un menor costo por cada unidad de construcción. Creando lazos estrechos entre los proveedores y la constructora, aportando tanto el proveedor como la constructora a la satisfacción y lealtad del cliente.
- **Stock:** Para la constructora cumplirle al cliente en el tiempo pactado, la cantidad y la calidad entre otras cosas, se transforma en el mayor objetivo de la compañía; por esta razón considera el stock como un recurso para evitar la escasez, minimizando los obstáculos que presenta la construcción de una vivienda, ya que un buen manejo del stock sirve para cubrir a la empresa ante la posibilidad de que las provisiones lleguen tarde o la demanda sea mayor de lo previsto. La empresa cuenta con una bodega de almacenaje para la ejecución de esta actividad.

A continuación se procede a identificar para cada actividad de la cadena de valor, sus elementos diferenciadores o por medio de los cuales se reducen los costos:

Tabla 8. Elementos que generan valor y reducen costos (fuentes de diferenciación).

ACTIVIDAD (Cadena central del negocio)	ELEMENTO GENERADOR DE VALOR O DISMINUCIÓN DE COSTOS
Logística interna	<p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la calidad de los materiales en el momento de la recepción; en caso de percibir fallas devolver el pedido de manera inmediata al proveedor. • Revisar periódicamente y llevar un control del estado de los productos para evitar deterioros en los materiales. <p>Cantidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Devolver materiales que llegan en cantidad diferente a la que se pidió. • Controlar la cantidad de materiales que se reciben por medio de las tarjetas Kardex y software especializado. • Controlar la cantidad de existencias de materiales con inventarios cíclicos.
Operaciones	<p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear énfasis en cuestiones ambientales. <p>Rapidez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un control por parte de auditores externos a la constructora sobre el cronograma de actividades, para medir los avances de la obra.
Logística externa	<p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la venta de viviendas, mediante la actualización diaria de las bases de datos con el fin de que los vendedores no cometan errores al momento de vender las viviendas. • Inspeccionar la vivienda como un factor pre-entrega.

Marketing y ventas	<p>Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> La publicidad que se emplea para impulsar la venta de VIS (medio virtual y medio físico) es clara y concisa, además de brindarse por los medios adecuados de acuerdo a los estratos a los cuales va dirigido este tipo de vivienda; otorgando la información necesaria para que los clientes se acerquen al punto de venta. <p>Efectividad en la Información</p> <ul style="list-style-type: none"> La constructora cuenta con una sala de venta propia, en la que se brinda asesoría personalizada a cada uno de los clientes del proyecto. En este sector es indispensable una comunicación bien dirigida entre quien vende, quien anuncia, quien administra y quien compra, ya que si algún canal falla es probable que la venta final no se dé o no satisfaga a todas las partes. Asistir a las ferias de construcción, puesto que es un espacio para mostrar el proyecto a todos aquellos que se encuentren interesadas en obtener vivienda.
Servicios post-venta	<p>Calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia directa a los compradores en caso de reclamos por el inmueble vendido. Solución efectiva para los clientes. <p>Soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> En caso de reclamos por parte de los compradores, se debe dar respuesta al cliente en un periodo no superior a 2 días, para demostrar agilidad y eficiencia.

A continuación, se presentan los indicadores de medición que se han establecido para el control de cada una de las actividades pertenecientes a la cadena de valor de la constructora Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S.

Tabla 9. Indicadores de medición, Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S

ACTIVIDAD	ELEMENTO GENERADOR DE VALOR	INDICADOR	SIGNIFICADO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
LOGISTICA INTERNA	Cantidad de existencia de matriales	(Número de productos en almacen / Número de productos en sistema) *100	Maximo 2% de faltante	Mensual	Almacenista de obra
	Calidad de materiales almacenados	(Número de productos deteriorados/ Número de productos almacenados) * 100	= < 5 % de los productos almacenados pueden deteriorarse	Mensual	Ingeniero Residente
OPERACIONES	Responsabilidad Ambiental y de Seguridad en el Trabajo	Número de actividades enfocadas a la Responsabilidad ambiental y de Seguridad en el Trabajo	Mínimo debe representar un 2% de las actividades ejecutadas en la obra	Mensual	Ingeniera ambiental y/o Salud Ocupacional.
	Avance eficaz en la obra	(Avance real de la obra/ Programación inicial de la obra)	≥ al 85% de la Programación Inicial de la obra	Mensual	Director de Obra e interventoría
LOGISTICA EXTERNA	Cumplimiento con los tiempos de entrega	Total de Viviendas Entregadas / Total de entregas programadas	100% se debe cumplir con la totalidad de las entregas por cada una de las etapas del proyecto.	Semestral	Dirección de Obra y Dirección Comercial.
	Calidad de la información brindada a los clientes	Excelente, Regular o malo.	Excelente: Se debe brindar información veraz y oportuna al cliente con el fin de crear credibilidad hacia la empresa.	Diario.	Asesores Comerciales
MARKETING	Visitas en Sala de Ventas	No. De Visitas recibidas / No. De visitas esperadas *100	Se espera sea mayor del 70% de las visitas esperadas	Mensual	Dirección Comercial
	Asistencia a Ferias de construcción	No. De Participación en Ferias / No. De Ferias realizadas en Risaralda.	Asistencia al 100% de las ferias realizadas	Semestral	Dirección Comercial
POS-VENTA	Agilidad en la respuestas a la hora de los reclamos	Tiempo de solución promedio	Máximo 2 días hábiles para dar respuesta a una solicitud queja o reclamación	Cada vez que se presente	Dirección de Obra
	Garantías	(Penalizaciones aplicadas/Cláusulas Penales Garantizadas)	0% (La meta es no tener penalidades por incumplimiento o calidad de las obras	Semestral	Dirección General y Aseguradora del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

9. MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DE MANUEL HUMBERTO JIMÉNEZ.

En la actualidad se conocen y aplican diversos modelos de competitividad, la mayoría de los cuales están enfocados a determinar la misma capacidad de un sector a nivel nacional o regional, por lo que Manuel Humberto Jiménez propone un modelo micro que puede aplicarse para efectuar esta medición en cualquier empresa, la cual se encuentra en función de varios factores dentro de los cuales es predominante la gestión desarrollada por la gerencia, específicamente de su capacidad de decisión y de la forma de afrontar el riesgo.

A continuación se presentan los factores del modelo aplicado, con los correspondientes criterios y puntajes definidos por las investigadoras para medir el nivel de competitividad de la empresa PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S con respecto a dos de sus más representativos competidores en la construcción y comercialización de viviendas de interés social en el municipio de Dosquebradas, como lo son ASUL S.A.S y CFC&A.

Tabla 10. Factores, criterios y puntajes establecidos para el modelo.

FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD			
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN COMERCIAL	Tipo de Clientes a los que va dirigido los productos	Estratos 1,2,3	1
		Estratos 3,4,5	3
		Estratos 4,5,6	2
	Tipo de Mercado en el que opera	Regional (Risaralda)	1
		Nacional	2
		Nacional e Internacional	3
	Tipo de Producto	Apartamentos	1
		Casas	2
		Apartamentos y Casas	3
		Apartamentos, Casas y otras Edificaciones de cualquier uso	4
	Política de Precios	\$40.000.000 a \$65.000.000	1
		\$65.000.001 a \$110.000.000	3
		Mayores a \$110.000.000	2
	Experiencia en el mercado	Menor o igual a 5 años	1

		Mayor de 5 años y Menor o igual a 15 años	2
		Mayor de 15 años	3
	Participación en el mercado Regional	Del 1% al 10%	1
		Del 11% al 20%	2
		Mayor al 20%	3
	Manejo E-commerce	SÍ	5
		NO	1
	Publicidad Empleada	1 Medio publicitario	1
		De 2 a 4 Medios publicitarios	2
		Igual o Mayor a 5 Medios publicitarios	3
	Demanda Promedio Mensual de la Empresa	De 1 a 5 Unidades	1
		de 6 a 15 Unidades	2
		Más de 15 Unidades	3
	SUBTOTAL		30
FACTORES		CRITERIOS	PUNTAJE
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Capacidad Instalada (Nivel Máximo de Producción Mensual)	De 1 a 50 Unidades de Vivienda	1
		De 51 a 100 Unidades de Vivienda	2

		Mayor de 100 Unidades de Vivienda	3
	Antigüedad de la maquinaria empleada	Menor de 5 años	3
		De 5 a 10 años	2
		Mayor de 10 años	1
	Nivel Educativo del Personal Contratado	Bachiller	1
		Técnico o Tecnólogo	2
		Profesionales	3
	Maneja un Sistema de Inventarios	SÍ	5
		NO	1
	Nivel de Productividad Mensual según Programación de Obra	del 1 al 30%	1
		del 31% al 60%	2
		61% al 100%	3
	No. De empleados	De 1 a 20	1
		de 20 a 60	2
		Más de 60	3
	SUBTOTAL		20
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN FINANCIERA	Índice de Liquidez	Mayor a 3%	3

		De 1,5% a 3%	2
		Menor a 1,5%	1
	Capacidad de Endeudamiento	Menor o igual a un 55%	3
		Un Rango entre un 56% a un 70%	2
		Mayor o igual a un 70%	1
	Rentabilidad del Activo	Mayor de 0	5
		Cero (0)	0
	Rentabilidad del Patrimonio	Mayor de 0	5
		Cero (0)	0
	Capital de Trabajo	Mayor a \$1.000.000.001	4
		Entre \$501.000.000 a \$1.000.000.000	3
		Entre \$100.000.000 a \$500.000.000	2
		Menor a \$100.000.000	1
	SUBTOTAL		20
FACTORES		CRITERIOS	
CIENCIA Y TECNOLOGÍA		PUNTAJE	
		Inversión en Investigación y Desarrollo	1
		Si la empresa destina hasta un 5% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	

		Si la empresa destina hasta un 10% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	2
		Si la empresa destina más de un 10% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	3
	Maquinaria Propia o Alquilada	La maquinaria de la empresa es propia en un 60% o mayor a un 60%	3
		La maquinaria de la empresa es propia en un 40% a un 59%	2
		≤ 39% de la Maquinaria usada es propia	1
	Equipos de cómputo	Más del 80% de los equipos son actualizados (Paquetes Ofimáticos en Versiones no Mayor a 8 años)	3
		Menor o igual al 80% de los equipos son desactualizados (Paquetes Ofimáticos Mayores a 8 años)	1
	Softwares especializados	Si existen software especializados en la actividad de la empresa	1

		Si no existen software especializados en la actividad de la empresa	0
	SUBTOTAL		10
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
INTERNACIONALIZACIÓN	Adquisición del Producto por Clientes Extranjeros	Si obtiene más de 5 clientes internacionales a través de la implementación del comercio electrónico.	20
		Si obtiene de 1 a 5 clientes internacionales a través de la implementación del comercio electrónico.	10
		Si NO obtiene clientes internacionales a través del comercio electrónico.	0
	SUBTOTAL		20
TOTAL FACTORES			100
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN GERENCIAL	Escolaridad del empresario	Si cuenta con maestría o doctorado	0,3
		Si cuenta con especialización	0,2
		Si cuenta con título de pregrado	0,1
		Si es bachiller	0
	Experiencia General	Si tiene experiencia mayor o igual a 10 años	0,2
		Si tiene experiencia entre 4 a 10 años	0,1

		Si tiene experiencia de 1 a 3 años	0
	Manejo de otros idiomas	Si maneja más de dos idiomas	0,2
		Si maneja dos idiomas	0,1
		Si maneja 1 idioma	0
	Tipo de Decisor	Actitud conservadora y cuidadosa	0,1
		Preferencia al Riesgo	0,3
		Indiferente al riesgo, tiene una actitud lineal	0,2
	SUBTOTAL		1

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se realiza una breve presentación de las empresas ASUL S.A.S, CFC&A y PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S sobre las cuales se aplicó el modelo de competitividad empresarial, se muestra además la respectiva calificación para cada una de las empresas.

EMPRESA ASUL S.A.S



La constructora ASUL S.A.S cuenta con la infraestructura y mano de obra necesaria para edificar cualquier tipo o forma de construcción, sin importar mucho el tipo de suelo que se tenga (es decir si es fino o grueso, pedregoso, húmedo, arenoso, mixto, arcilloso o calizo cuando es abundante en sales) además del manejo de los materiales para construcción como cemento, varillas, tabiques entre otros.

La sociedad constructora ASUL S.A.S. fue conformada en el año 1996 con la misión de promover, construir y vender proyectos de vivienda, y contratar obras civiles, buscando siempre con la tecnología y los recursos necesarios un mejoramiento en la calidad de vida de cada uno de sus clientes y de la organización ASUL S.A.S.

En la tabla 11, se indican los resultados de la encuesta y la aplicación del modelo para la constructora ASUL S.A con el fin de observar que tan competitiva es con relación a las otras dos empresas encuestadas. Contemplando los factores, criterios y puntuaciones mencionados al inicio de este capítulo.

Tabla 11. Factores, criterios y puntajes ASUL S.A.S

FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD			
ASUL S.A.S			
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN COMERCIAL	Tipo de Clientes a los que va dirigido los productos	Estratos 3,4,5	3
	Tipo de Mercado en el que opera	Nacional e Internacional	3
	Tipo de Producto	Apartamentos, Casas y otras Edificaciones de cualquier uso	4
	Política de Precios	\$65.000.001 a \$110.000.000	3
	Experiencia en el mercado	Mayor de 15 años	3
	Participación en el mercado Regional	Del 1% al 10%	1
	Manejo E-commerce	SÍ	5
	Publicidad Empleada	Igual o Mayor a 5 Medios publicitarios	3
	Demanda Promedio Mensual de la Empresa	Más de 15 Unidades	3
SUBTOTAL			28
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Capacidad Instalada (Nivel Máximo de Producción Mensual)	De 51 a 100 Unidades de Vivienda	2
	Antigüedad de la maquinaria empleada	De 5 a 10 años	2
	Nivel Educativo del Personal Contratado	Bachiller	1

	Maneja un Sistema de Inventarios	Sí	5
	Nivel de Productividad Mensual según Programación de Obra	61% al 100%	3
	No. De empleados	Más de 60	3
SUBTOTAL			16
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN FINANCIERA	Índice de Liquidez	De 1,5% a 3%	2
	Capacidad de Endeudamiento	Un Rango entre un 56% a un 70%	2
	Rentabilidad del Activo	Cero (0)	0
	Rentabilidad del Patrimonio	Mayor de 0	5
	Capital de Trabajo	Mayor a \$1.000.000.001	4
SUBTOTAL			13
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
CIENCIA Y TECNOLOGIA	Inversión en Investigación y Desarrollo	Si la empresa destina hasta un 5% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	1
	Maquinaria Propia o Alquilada	La maquinaria de la empresa es propia en un 60% o mayor a un 60%	3
	Equipos de computo	Más del 80% de los equipos son actualizados (Paquetes Ofimáticos en Versiones no Mayor a 8 años)	3
	Softwares especializados	Si existen software especializados en la actividad de la empresa	1
SUBTOTAL			8
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	

INTERNACIONALIZACIÓN	Adquisición del Producto por Clientes Extranjeros	Si obtiene más de 5 clientes internacionales a través de la implementación del comercio electrónico.	20
SUBTOTAL			20
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN GERENCIAL	Escolaridad del empresario	Si cuenta con título de pregrado	0,1
	Experiencia General	Si tiene experiencia mayor o igual a 10 años	0,2
	Manejo de otros idiomas	Si maneja dos idiomas	0,1
	Tipo de Decisor	Indiferente al riesgo, tiene una actitud lineal	0,2
SUBTOTAL			0,6
TOTAL			51

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación de Formula de Competitividad.

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad Asul SAS} &= 0.6 \cdot (28 + 16 + 13 + 8 + 20) \\
 &= 0,6 \cdot 85 \\
 &= 51
 \end{aligned}$$

De acuerdo al modelo de competitividad la empresa no es competitiva.

CFC & A



Construcciones CFC&A es una compañía con más de 15 años de experiencia dedicada a la Gerencia, Promoción y Construcción de proyectos inmobiliarios en vivienda, industria y comercio. Cuentan con sucursales en Manizales, Pereira y Bogotá, en donde han construido más de 3200 viviendas en 40 proyectos nacionales e internacionales.

Basados en la eficacia, cumplimiento y aplicación de estándares administrativos, técnicos y legales, buscan el desarrollo sostenible, la eficacia y competitividad, mejorando la calidad, generadora de empleo y así contribuye al desarrollo regional y nacional.

En la tabla 12, se muestran los resultados de la encuesta y la aplicación del modelo para constructora CFC&A con el fin de observar que tan competitiva es con relación a las otras dos empresas encuestadas, contemplando los factores sus respectivos criterios y puntuaciones mencionados al inicio de este capítulo.

Tabla 12. Factores, criterios y puntajes CFC & A CONSTRUCTORA

FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD			
CFC & A CONSTRUCTORA			
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN COMERCIAL	Tipo de Clientes a los que va dirigido los productos	Estratos 4,5,6	2
	Tipo de Mercado en el que opera	Nacional e Internacional	3
	Tipo de Producto	Apartamentos, Casas y otras Edificaciones de cualquier uso	4
	Política de Precios	Mayores a \$110.000.000	2
	Experiencia en el mercado	Mayor de 15 años	3
	Participación en el mercado Regional	Del 1% al 10%	1
	Manejo E-commerce	SÍ	5
	Publicidad Empleada	Igual o Mayor a 5 Medios publicitarios	3
	Demanda Promedio Mensual de la Empresa	Más de 15 Unidades	3
SUBTOTAL			26
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Capacidad Instalada (Nivel Máximo de Producción Mensual)	De 1 a 50 Unidades de Vivienda	1
	Antigüedad de la maquinaria empleada	Menor de 5 años	3
	Nivel Educativo del Personal Contratado	Bachiller	1
	Maneja un Sistema de Inventarios	SÍ	5
	Nivel de Productividad Mensual según Programación de Obra	61% al 100%	3

	No. De empleados	Más de 60	3
SUBTOTAL			16
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN FINANCIERA	Índice de Liquidez	Menor a 1,5%	1
	Capacidad de Endeudamiento	Mayor o igual a un 70%	1
	Rentabilidad del Activo	Mayor de 0	5
	Rentabilidad del Patrimonio	Mayor de 0	5
	Capital de Trabajo	Mayor a \$1.000.000.001	4
SUBTOTAL			16
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
CIENCIA Y TECNOLOGIA	Inversión en Investigación y Desarrollo	Si la empresa destina hasta un 5% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	1
	Maquinaria Propia o Alquilada	≤ 39% de la Maquinaria usada es propia	1
	Equipos de computo	Más del 80% de los equipos son actualizados (Paquetes Ofimáticos en Versiones no Mayor a 8 años)	3
	Softwares especializados	Si existen software especializados en la actividad de la empresa	1
SUBTOTAL			6
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
INTERNACIONALIZACIÓN	Adquisición del Producto por Clientes Extranjeros	Si obtiene de 1 a 5 clientes internacionales a través de la implementación del comercio electrónico.	10
SUBTOTAL			10

FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN GERENCIAL	Escolaridad del empresario	Si cuenta con especialización	0,2
	Experiencia General	Si tiene experiencia mayor o igual a 10 años	0,2
	Manejo de otros idiomas	Si maneja 1 idioma	0
	Tipo de Decisor	Preferencia al Riesgo	0,3
SUBTOTAL			0,7
TOTAL			51,8

Aplicación de Formula de Competitividad.

$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad CFC \& A} &= 0.7 \cdot (26+16+16+6+10) \\
 &= 0,7 \cdot 74 \\
 &= 51,8
 \end{aligned}$$

De acuerdo al modelo de competitividad la empresa no es competitiva.

PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S



El sector de construcción edificaciones es considerado como uno de los líderes en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país. De hecho, desde el año 2012 ha crecido por encima del promedio de la economía.

Por lo anterior se quiere relacionar el crecimiento constante de la constructora Proyectos y Construcciones Triple A, puesto que es una de las constructoras más novatas ya que lleva 3 años en el mercado y se crea con el fin de satisfacer y garantizar el derecho a la vivienda de los hogares de menores ingresos en el Municipio de Dosquebradas.

En la tabla presentada a continuación se contemplará la encuesta realizada y la aplicación del modelo a Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, con el fin de observar que tan competitiva es con relación a las otras dos empresas encuestadas, contemplando los factores sus respectivos criterios y puntuaciones mencionados al inicio de este capítulo.

Tabla 13. Factores, criterios y puntajes PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A S.A.S

FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD			
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS			
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN COMERCIAL	Tipo de Clientes a los que va dirigido los productos	Estratos 3,4,5	3
	Tipo de Mercado en el que opera	Nacional e Internacional	3
	Tipo de Producto	Casas	2
	Política de Precios	\$65.000.001 a \$110.000.000	3
	Experiencia en el mercado	Menor o igual a 5 años	1
	Participación en el mercado Regional	Del 1% al 10%	1
	Manejo E-commerce	SÍ	5
	No. De Publicidad Empleada	De 2 a 4 Medios publicitarios	2
	Demanda Promedio Mensual de la Empresa	de 6 a 15 Unidades	2
SUBTOTAL			22
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	Capacidad Instalada (Nivel Máximo de Producción Mensual)	De 1 a 50 Unidades de Vivienda	1
	Antigüedad de la maquinaria empleada	Menor de 5 años	3
	Nivel Educativo del Personal Contratado	Bachiller	1
	Maneja un Sistema de Inventarios	SÍ	5
	Nivel de Productividad Mensual según Programación de Obra	61% al 100%	3

	No. De Empleados	Más de 60	3
SUBTOTAL			16
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN FINANCIERA	Índice de Liquidez	De 1,5% a 3%	2
	Capacidad de Endeudamiento	Mayor o igual a un 70%	1
	Rentabilidad del Activo	Mayor de 0	5
	Rentabilidad del Patrimonio	Mayor de 0	5
	Capital de Trabajo	Mayor a \$1.000.000.001	4
SUBTOTAL			17
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
CIENCIA Y TECNOLOGIA	Inversión en Investigación y Desarrollo	Si la empresa destina hasta un 5% de sus recursos en Investigación y Desarrollo	1
	Maquinaria Propia o Alquilada	La maquinaria de la empresa es propia en un 60% o mayor a un 60%	3
	Equipos de computo	Más del 80% de los equipos son actualizados (Paquetes Ofimáticos en Versiones no Mayor a 8 años)	3
	Softwares especializados	Si existen software especializados en la actividad de la empresa	1
SUBTOTAL			8
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
INTERNACIONALIZACIÓN	Adquisición del Producto por Clientes Extranjeros	Si obtiene de 1 a 5 clientes internacionales a través de la implementación del comercio electrónico.	10

SUBTOTAL			10
FACTORES	CRITERIOS	PUNTAJE	
GESTIÓN GERENCIAL	Escolaridad del Empresario	Si cuenta con especialización	0,2
	Experiencia General	Si tiene experiencia mayor o igual a 10 años	0,2
	Manejo de Idiomas	Si maneja 1 idioma	0
	Tipo de Decisor	Preferencia al Riesgo	0,3
SUBTOTAL			0,7

TOTAL	51,1
--------------	-------------

Fuente: Elaboración Propia

Aplicación de Formula de Competitividad.

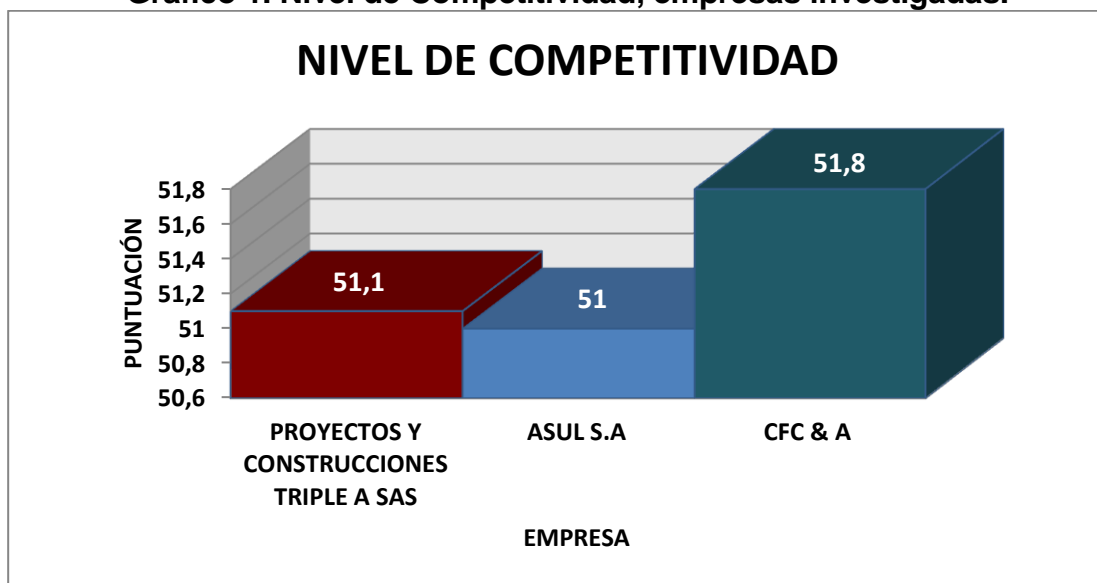
$$\begin{aligned}
 \text{Competitividad Proyectos y Construcciones Triple A} &= 0.7*(22+16+17+8+10) \\
 &= 0,7*73 \\
 &= 51,1
 \end{aligned}$$

De acuerdo al modelo de competitividad la empresa no es competitiva.

10. Análisis del modelo.

El modelo de Manuel Humberto Jiménez, permitió establecer el nivel de competitividad de tres empresas pertenecientes al sector de la construcción y ventas de viviendas de interés social en el municipio de Dosquebradas, Risaralda; esto a través del estudio realizado a distintos factores empresariales, tales como, la gestión comercial, gestión de producción, gestión financiera, gestión gerencial, internacionalización, ciencia y tecnología; obteniendo los siguientes resultados:

Grafico 1. Nivel de Competitividad, empresas investigadas.

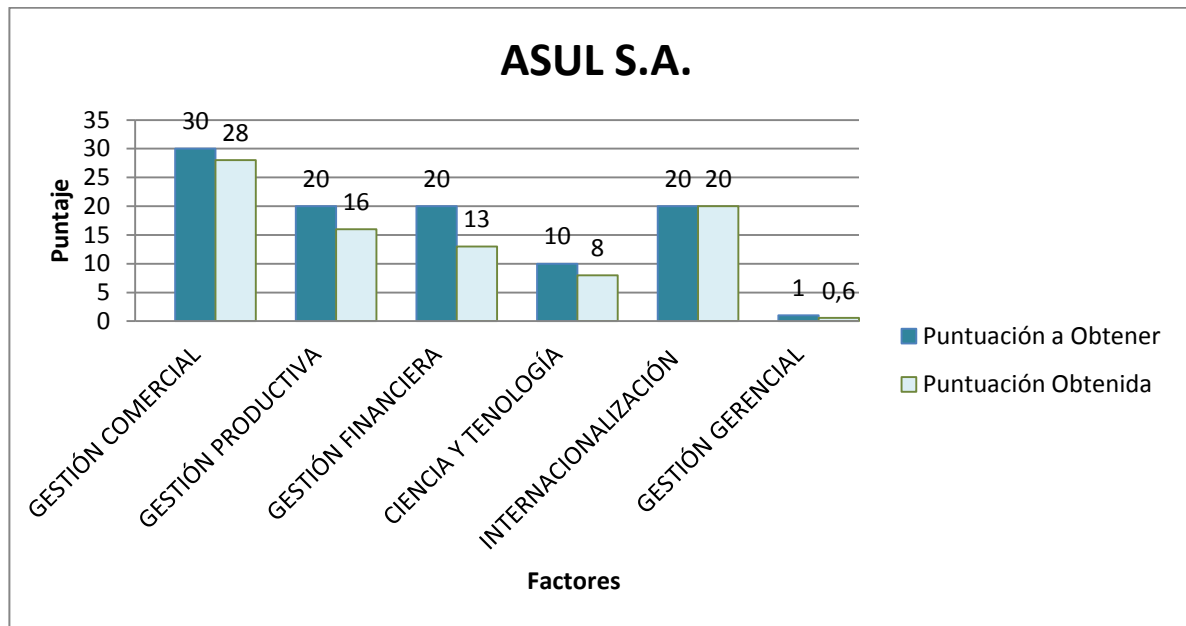


Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior se puede observar el nivel de competitividad de las tres empresas encuestadas, en el cual es posible evidenciar que de acuerdo al modelo aplicado ninguna de las tres empresas objeto de estudio es competitiva ya que obtuvieron resultados inferiores a 55 puntos. A continuación se muestran

los gráficos que representan por cada una de las empresas los puntajes obtenidos en cada uno de los factores analizados:

Gráfico 2. Nivel de Competitividad Asul S.A.S

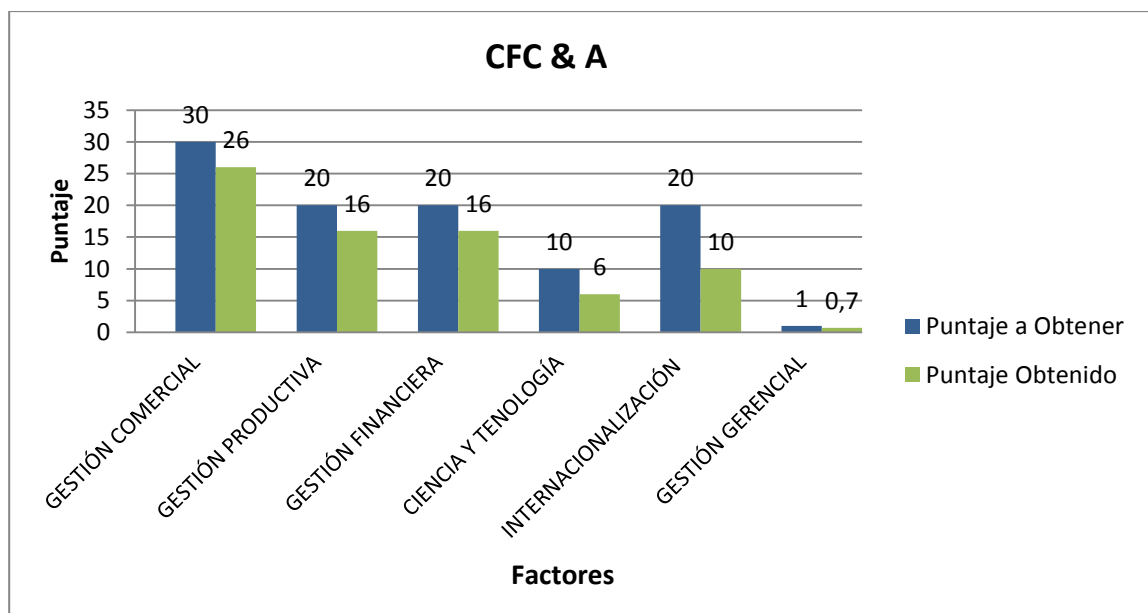


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2, se puede observar la puntuación de los diferentes factores evaluados para la empresa Asul S.A.S, que obtuvo un puntaje total de 50,4 indicando que no es una empresa competitiva, que a pesar de su organización y su trayectoria en el mercado deberían otorgarle a esta empresa un mejor posicionamiento; por lo que es necesario que la empresa evalúe su gestión financiera, dado que de una puntuación de máxima de 20 puntos obtuvo tan solo 13 centrándose específicamente en la rentabilidad de su activo, liquidez y capacidad de endeudamiento que son los factores que presentan puntuación baja dentro de este factor; para esta empresa resultaría también de gran importancia

evaluar su gestión productiva mayormente en la inversión en investigación y desarrollo tecnológico para la optimización de los recursos.

Gráfico 3. Nivel de competitividad CFC & A.

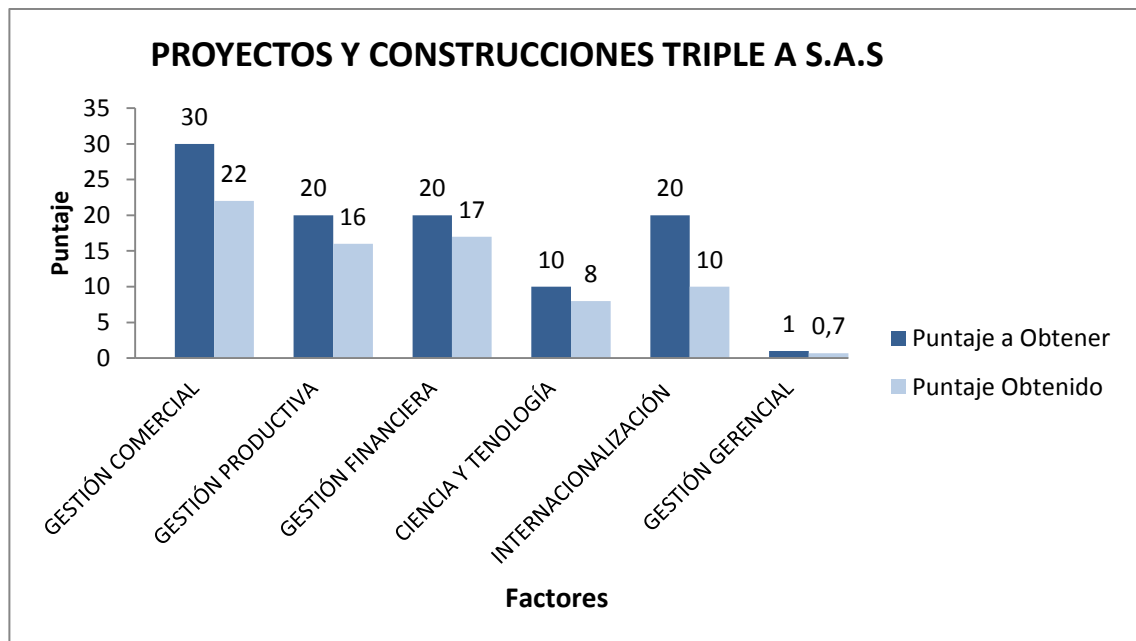


Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3, podemos observar la puntuación de los diferentes factores evaluados para la empresa CFC & A, esta compañía obtuvo un total de 51,8 puntos, lo que indica que no es una empresa competitiva; evaluando sus resultados se ve como la empresa no obtuvo un resultado óptimo en ninguno de los factores evaluados, pero donde se deberá centrar su atención es en la gestión comercial, puesto que al ser una constructora donde su mercado objetivo es para estratos más altos con respecto a las otras dos constructoras, sus clientes son más limitados por lo que la gestión que se ejerza sobre este factor es de suma importancia además de ser un punto de partida para la internacionalización de la

compañía donde también se obtuvo una puntuación baja; por otra parte se destaca que la gestión gerencial que se ejerce es buena.

Grafico 4. Nivel de competitividad Proyectos y Construcciones Triple A SAS



Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico 4, podemos observar la puntuación de los diferentes factores evaluados para la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S. Esta constructora no se encuentra muy lejos de CFC&A , puesto que obtuvo 51,1 puntos y de acuerdo con el modelo planteado por Manuel Humberto Jiménez una empresa que obtenga este puntaje no es una empresa competitiva; pues a pesar de que su gestión financiera y el factor de ciencia y tecnología presentan un nivel bueno; se deduce que el bajo nivel de competitividad se debe a la poca trayectoria que la empresa tiene en el mercado, puesto que fue creada hace tres años y solo se dedica a la construcción de vivienda, mientras que las otras dos

compañías analizadas presentan una variedad en el tipo de productos que ofrecen tales como casas, apartamentos y otras edificaciones de cualquier uso, por lo que la Constructora deberá reforzar su gestión comercial e invertir en publicidad para captar mayor número de clientes de igual forma se deberá poner atención a la gestión de la productividad.

10.CONCLUSIONES

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, aplicada a la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S se pudo constatar que la constructora presenta grandes fortalezas en el sector al que pertenece, tales como las ventaja de costos del producto comercializado, la economía de escala y las políticas de gobierno que potencializan cada vez las viviendas de interés social, pero a la vez se concluye que el valor de la marca, las ventajas tecnológicas, la diversidad de competidores, disponibilidad y precios de los productos sustitutos, son debilidades en las cuales la constructora debe fijar su visión y crear estrategias para mejorar su nivel de competitividad.

La aplicación de las cinco fuerzas de Porter, permite deducir que la fuerza más representativa corresponde al poder de la negociación de los compradores; puesto que es el punto clave que determina el éxito de una compañía, por ello es indispensable el buen manejo de la comunicación dentro y fuera de la empresa, que permitan brindarle una correcta información al cliente, a través de los distintos canales de distribución empleados, puesto que al no existir una flexibilidad para negociar ni un volumen de compras altos por parte de los clientes, es indispensable crear ante el mismo una imagen positiva de la empresa que logre que éste no sienta la necesidad de buscar productos sustitutos o de la competencia. De otro lado, la fuerza menos representativa para la empresa corresponde al poder de la negociación de los proveedores; dado que existen múltiples proveedores de la materia prima requerida para las obras, lo que se traduce en la facilidad para sustituir un producto en caso de presentar falencias en la calidad del mismo, además de la constante evolución de precios, la calidad de los productos sustitutos y la facilidad de acceso a la información de la materia prima y productos utilizados en las obras.

En cuanto al modelo de la cadena de valor, se deja en evidencia como las actividades primarias y secundarias son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa, ya que desde la recepción del material en el sitio de obra, hasta el servicio postventa realizado a las viviendas, representa el proceso productivo de la constructora y en cuanto una de estas actividades deje de funcionar correctamente, el conducto regular de la obra presentaría grandes fallas.

Dentro de la cadena de valor de Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S se puede apreciar diferentes elementos generadores de valor, dentro de las actividades primarias de la empresa; tales como la calidad y existencia de los materiales almacenados en obra, avances en la construcción, calidad de la información brindada a los clientes, estrategias de marketing en la sala de ventas y en ferias del sector estudiado, cumplimiento en los tiempos de entrega, y aplicación del servicio post-venta con los cuales la empresa debe buscar su ventaja competitiva desarrollando cada una de estos elementos a través de unos indicadores propuestos en esta investigación que logran potencializar el crecimiento de la empresa.

Finalmente; con la aplicación del modelo de Manuel Humberto Jiménez, con el cual se determina el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, con respecto a dos empresas del sector Asul S.A.S y CFC&A, a través de la calificación de factores financieros, productivos, comerciales, de ciencia y tecnología, internacionalización y gestión gerencial, se concluye que ninguna de las empresas es competitiva puesto que obtuvieron una calificación menor a 55 puntos, donde Asul S.A.S a pesar de su trayectoria debe desarrollar mejor factores como la ciencia y tecnología y evaluar la gestión financiera de la empresa y donde Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S y CFC&A coinciden que su factor menos desarrollado es la gestión comercial al cual deben apostar sus esfuerzos para así lograr una ventaja competitiva en el sector de la Construcción.

11.RECOMENDACIONES

Dado que la investigación desarrollada se realizó con el fin de determinar el nivel de competitividad de la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S, se recomienda dar a conocer los resultados de esta investigación al área comercial de la constructora, con el fin de que sea esta área quien ejecute planes de mejoramiento que permitan la disminución de las falencias actuales de la empresa.

Desarrollar planes de acción, específicamente en la gestión comercial de la empresa, que permitan que esta sea una fuente para la obtención de una ventaja competitiva frente a las demás constructoras del sector de la construcción en la Región.

En el desarrollo de esta investigación se toma como referente teórico al profesor Michael Porter, ejecutando dos de sus grandes modelos para la empresa Proyectos y Construcciones Triple A S.A.S; se recomienda para futuros investigadores aplicar otros modelos de competitividad que permitan obtener resultados más específicos sobre el estado de la empresa.

Así mismo esta investigación busco medir la competitividad empresarial a través del modelo de Manuel Humberto Jiménez, se recomienda, evaluar estas mismas empresas a través de un modelo de competitividad propuesto por otro autor con el fin de comparar y evidenciar si estos son coincidentes en los resultados arrojados.

12. BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE BOGOTÀ “Consulta de la norma LEY 1450 DE 2011”. {En línea}. {25 de Febrero de 2017}. Disponible en: (<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43101>).

ARIAS S, Tatiana. La mayor oferta de vivienda en Dosquebradas es estrato 3 y 4. En: Periódico La Tarde. Pereira: (07 Oct, 2015), P.5.

CARDONA HENO, Julio Cesar. Informe de Ventas de Vivienda Nueva en Dosquebradas. {En línea}. {30 agosto de 2016}. Disponible en: (http://www.camacolrisaralda.org/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/ventas_dosquebradas_2015).

CARMONA VANEGAS, Jorge Mario. Propuesta de base sustentable para la implementación de viviendas de interés social en el municipio de Pereira. Pereira, 2011, 141p. Trabajo de grado (administrador ambiental). Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ciencias Ambientales.

CAMACOL RISARALDA. “Comunicado de Prensa”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: (http://www.camacolrisaralda.org/es/ieventos/ver/59/comunicado_de_prensa/)

CAMACOL RISARALDA. “Informe de ventas de vivienda nueva en Dosquebradas primer semestre 2015”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017} disponible en: http://www.camacolrisaralda.org/es/dominios/camacol.pagegear.co/upload/69/files/economico/ventas_dosquebradas_2015

CAMACOL “Beneficios de las viviendas de interés social”. {En línea}. {12 febrero de 2017}. Disponible en: (http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/COBO20100527113506.pdf).

COMFAMILIAR RISARALDA. Proyectos de vivienda 2016. {En línea}. {18 septiembre de 2016}. Disponible en: <https://www.comfamiliar.com/vivienda/proyectos-de-vivienda.html>

CRECE NEGOCIOS “La Cadena de Valor de Porter”. {En línea}. {19 febrero de 2017}. Disponible en: (<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>).

DANE “Información III trimestre 2016”. {En línea}. {12 febrero de 2017}. Disponible en: (<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/vivienda-vis-y-no-vis>).

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN - DANE “Proyecciones Nacionales y departamentales de población 2005 -2020”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017} disponible en:

(https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf).

ECHEVERRY SEVILLA, Diana Carolina. Descripción de los factores determinantes de la competitividad de las empresas familiares antioqueñas en el contexto de la globalización. Medellín. 2006. Trabajo de investigación (Administradora de Negocios). Universidad de San Buenaventura. Facultad de ciencias empresariales.

ESCALLON G, Clemencia. La Vivienda de Interés Social, Principios y retos. En: Revista de Ingeniería. Vol.; 1. No. 35 (Jul – Nov. 2011); p. 55-60.

GARAY S. Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 -1997. {En línea}. {04 septiembre 2016}. disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industralatina/246.htm>).

GESTIOPOLIS. ¿Qué es la cadena de valor? {En línea}. {04 septiembre de 2016}. disponible en: (<http://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>).

HENAO PADILLA, María José. Análisis del proceso de producción privada de Vivienda de Interés Social (VIS) en Colombia en el periodo 2007-2010 a partir del Macroproyecto de Interés Social Nacional Ciudad Verde. Bogotá D.C., 2011,131p. Trabajo de grado (profesional en gestión y desarrollo urbano). Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad de Ciencia Política y Gobierno.

HUERTA REYNOSO, Gabriela. Implementación de un de gestión de la innovación, en las capacidades esenciales de la nueva empresa desarrolladora de vivienda como elemento clave para el incremento de su competitividad. Querétaro, 2010, 167p. Trabajo de grado (maestra en administración de la construcción). Instituto Tecnológico de la Construcción. Facultad de Construcción.

JIMENEZ RAMIREZ, Manuel Humberto. Modelo de competitividad empresarial. {En línea}. {04 septiembre 2016} disponible en: (<http://www.redalyc.org/html/304/30400913/>).

MENDEZ ALVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. 4ª ed. México D.F.: Limusa, 2011.249p.

MI CASA YA. “Cuota Inicial” {En línea}. {25 de Febrero de 2017}. Disponible en: (<http://www.micasaya.gov.co/cuota-inicial/>).

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. “Serie Planes de Ordenamiento Territorial”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/POTPresentacionesGuias/Gu%C3%ADa%20Formulaci%C3%B3n%20Planes%20Ordenamiento.pdf>.

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. “Decreto 1077 de 2015”. {En línea}. {11 de Febrero de 2017}. Disponible en: <http://www.minvivienda.gov.co/NormativaInstitucional/1077%20-%202015.pdf>
MUÑOZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 5ª Edición. Madrid: Casa de Estudios Financieros, 2001. 560p.

PORTER, Michael. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. {En línea}. {04 septiembre de 2016} disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Trigésima octava reimpresión. México D.F: Editorial Patria, 2008. p.383

PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES TRIPLE A SAS. Dirección Administrativa. Base de Datos 2015.

SANTOS FUENTES, Lizeth Johana. Estrategias de Crecimiento y competitividad en la constructora CIMCOL para su posicionamiento en el mercado. Bogotá, 2013, 44p. Trabajo de grado (administración de empresas). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas.

TARQUINO, Reynaldo “Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos”. {En línea}. {12 de Febrero de 2017} disponible en: (http://www.academia.edu/9158553/Fuerza_4_Amenaza_de_ingreso_de_productos_sustitutos).

13. ANEXOS.

Anexo 1. Modelo de encuesta para el análisis de competitividad del sector de la construcción de viviendas de interés social.

GESTIÓN COMERCIAL

- ¿A qué estrato social van dirigidos sus productos?
 - a. Estratos 1,2,3
 - b. Estratos 3,4,5
 - c. Estratos 4,5,6
- Las operaciones de su empresa van dirigidas al mercado:
 - a. Regional (Risaralda)
 - b. Nacional
 - c. Nacional e internacional
- ¿Qué tipo de productos realiza su empresa?
 - a. Apartamentos
 - b. Casas
 - c. Apartamentos y casas
 - d. Apartamentos casas y otras edificaciones de cualquier uso
- ¿Qué rango de precios maneja para sus productos?
 - a. \$40.000.000 a \$65.000.000
 - b. \$65.000.001 a \$110.000.000
 - c. Mayores a \$110.000.000
- ¿Cuál ha sido la trayectoria de su empresa en el mercado?
 - a. Menor o igual a 5 años
 - b. Mayor de 5 años y Menor o igual a 15 años
 - c. Mayor de 15 años

- ¿Cuál fue la participación en el mercado regional para el año 2015, teniendo en cuenta que para ese año se vendieron un total de 2.292 unidades de vivienda?
 - a. Del 1% al 10%
 - b. Del 11% al 20%
 - c. Mayor al 20%

- ¿En su compañía implementan la estrategia de e-commerce?
 - a. Si
 - b. No

- ¿Cuántos medios publicitarios son implementados por su empresa?
(Teniendo en cuenta medios tales como: publicidad radial, televisiva, periódicos, revistas, páginas web, redes sociales)
 - a. 1 Medio publicitario.
 - b. De 2 a 4 Medios publicitarios
 - c. Igual o Mayor a 5 Medios publicitarios

- ¿Cuál es la demanda promedio mensual de la empresa?
 - a. De 1 a 5 Unidades
 - b. de 6 a 15 Unidades
 - c. Más de 15 Unidades

GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

- ¿Cuál es el nivel máximo de producción mensual de la constructora?
 - a. De 1 a 50 Unidades de Vivienda
 - b. De 51 a 100 Unidades de Vivienda
 - c. Mayor de 100 Unidades de Vivienda

- ¿Cuál es la antigüedad de la maquinaria empleada en la constructora?
 - a. Menor de 5 años
 - b. De 5 a 10 años

- c. Más de 10 años
- ¿Cuál es el nivel educativo promedio del personal contratado?
 - a. Bachiller
 - b. Técnico o tecnológico
 - c. Profesional
- ¿En su empresa utilizan un sistema de inventarios?
 - a. Si
 - b. No
- ¿Cuál es el nivel de productividad mensual según la programación de obra?
 - a. 1% al 30%
 - b. 31% al 60%
 - c. 61% al 100%
- ¿Con cuántos empleados cuenta la constructora, (teniendo en cuenta personal administrativo y de obra)?
 - a. De 1 a 20
 - b. De 21 a 60
 - c. Más de 60

GESTIÓN GERENCIAL

- ¿Cuál es la escolaridad del Gerente de la empresa?
 - a. Bachiller
 - b. Título de pregrado
 - c. Especialización
 - d. Maestría o doctorado
- ¿Con cuántos años de experiencia en general cuenta el gerente de la empresa?

- a. Entre 1 y 3 años
 - b. Entre 4 y 10 años
 - c. Mayor a 10 años
- ¿Cuántos idiomas domina el gerente de la empresa?
 - a. 1 idioma
 - b. 2 idiomas
 - c. Más de 2 idiomas
- ¿Qué actitud toma el gerente, al momento de tomar decisiones?
 - a. Actitud conservadora y cuidadosa.
 - b. Preferencia al Riesgo.
 - c. Indiferente al riesgo, actitud lineal.

GESTIÓN FINANCIERA

- ¿Cuál fue el índice de liquidez de la empresa para el año 2015?
 - a. Mayor a 3%
 - b. De 1,5% a 3%
 - c. Menor a 1,5%
- ¿Cuánto fue la capacidad de endeudamiento de la empresa para el año 2015?
 - a. Menor o igual a un 55%
 - b. Un Rango entre un 56% a un 70%
 - c. Mayor o igual a un 70%
- La rentabilidad de los activos para el año de 2015 fue:
 - a. Mayor a cero
 - b. Igual a cero
- La rentabilidad del patrimonio para el año 2015 fue:
 - a. Mayor de cero
 - b. Igual a cero

- ¿De cuánto fue el capital de trabajo de la empresa, para el año 2015?
 - a. Mayor a \$1.000.000.001
 - b. Entre \$501.000.000 a \$1.000.000.000
 - c. Entre \$100.000.000 a \$500.000.000
 - d. Menor a \$100.000.000

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- ¿Qué porcentaje de los recursos son invertidos por la empresa en actividades de investigación y desarrollo?
 - a. 5%
 - b. 10%
 - c. Más del 10%
- ¿Qué proporción de la maquinaria utilizada por la empresa es propia?
 - a. La maquinaria de la empresa es propia en un 60% o mayor a un 60%
 - b. La maquinaria de la empresa es propia en un 40% a un 59%
 - c. $\leq 39\%$ de la Maquinaria usada es propia
- ¿Qué proporción de los equipos de cómputo utilizados en la empresa son actualizados?
 - a. Más del 80% de los equipos son actualizados (Paquetes Ofimáticos en Versiones no Mayor a 8 años)
 - b. Menor o igual al 80% de los equipos son desactualizados (Paquetes Ofimáticos Mayores a 8 años)
- ¿La empresa utiliza algún software especializado para el desarrollo de sus actividades?
 - a. Si
 - b. No

INTERNACIONALIZACIÓN

- ¿Cuántos clientes extranjeros adquieren su producto como consecuencia de la implementación del comercio electrónico?
 - a. Más de 5
 - b. De 1 a 5 clientes
 - c. No obtiene clientes